

**IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO EN EL SECTOR
SERVICIO (HOTELES) EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA, PERÍODO**

2007-2009-I



**JOSE ALONSO ARCOS ISAZA
BETTY JOHANA HORTA GUETTE
LUZ ELENA POLO MORILLO**

CUC

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BARRANQUILLA D.E.I.P.

2009

**CONOCER LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO
EN EL SECTOR SERVICIO (HOTELES) EN LA CIUDAD DE
BARRANQUILLA, PERÍODO 2007-2009-I**



JOSE ALONSO ARCOS ISAZA

BETTY JOHANA HORTA GUETTE

LUZ ELENA POLO MORILLO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administrador de Empresas

CUC

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DE LA COSTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BARRANQUILLA D.E.I.P.

2009

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Barranquilla, 24 de Agosto de 2009.

Agradecimientos

Queremos dar gracias a Dios por todas las bendiciones y sabiduría recibida a lo largo de nuestras vidas, de igual manera agradecerle por permitirnos desarrollarnos como personas alcanzando grandes logros como este donde después de un largo periodo vemos el resultado de un arduo trabajo llenando de satisfacción nuestras vidas.

Agradecemos a todos nuestros seres queridos que nos brindaron su apoyo de manera incondicional, dándonos la fortaleza necesaria para salir adelante a pesar de los obstáculos que se nos presentaron en el desarrollo de este proyecto.

Gracias a la Corporación Universitaria De La Costa y todos aquellos que nos transmitieron sus conocimientos y despertaron en nosotros ese espíritu emprendedor que tanto necesita nuestra sociedad.

Y a usted señor lector por darnos la oportunidad de contar con su valiosa opinión.

José Arcos Saza - Betty Korta Güete - Luz Elena Polo Morillos

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Formulación Del Problema	15
1.2 Sistematización del Problema	15
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo General	19
3.2 Objetivos Específicos	19
4. DELIMITACIONES	20
4.1 Delimitación Temporal	20
4.2 Delimitación Espacial	20
4.3 Delimitación Teórica	21
5. LIMITACIONES	22
6. MARCOS REFERENCIALES	24
6.1 Marco Teórico	24
6.1.1 Antecedentes y Teorías básicas del problema	27
6.1.2 Marco Conceptual	28
6.1.3 Formulación de Hipótesis	30
6.1.4 Operacionalización de Variables	31
6.2 Marco Histórico	31
6.3 Marco Geográfico	37
6.4 Marco Legal	38
7. DISEÑO METODOLÓGICO	42

7.1 Tipo de estudio	42
7.2 Técnicas de recolección de información	42
7.2.1 Técnicas de recolección de información primaria	42
7.2.2 Técnicas de recolección de información secundaria	43
7.3 Instrumentos de recolección de información	43
7.3.1 Instrumento de recolección de Información primaria	43
7.3.2 Instrumento de recolección de Información secundaria	43
7.4 Población de Estudio	44
7.5 Muestra	44
7.6 Justificación estadística de la muestra	45
8. RESULTADOS ESPERADOS	47
 PLAN DE TRABAJO	
CAPÍTULO 1	49
 LA COMPETENCIA LABORAL A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO	
INTRODUCCIÓN	50
1. CONCEPTO DE COMPETENCIA	52
a) Clases de competencias	54
b) Caracterización de las competencias	55
c) Competencias básicas	58
d) Competencias laborales	59
2. ORIENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	63
 CAPÍTULO 2	 65

ESTRATEGIAS DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO: CAMINO HACIA LA COMPETITIVIDAD

INTRODUCCIÓN	66
1. LA SITUACIÓN DEL EMPLEO	68
2. TRABAJO, TECNOLOGÍA Y COMPETITIVIDAD	70
2.1 Competitividad del sector Hotelería	71
2.2 Educación, Trabajo, Competitividad	72
3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	75
4. EFICACIA & COMPETITIVIDAD = RENTABILIDAD	78
4.1 La eficacia operativa no es estrategia	79
4.2 La eficacia operativa: Necesaria, pero no suficiente	80
4.3 La estrategia se basa en actividades únicas	82
CAPÍTULO 3	83
PROYECCIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADA EN EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO	
INTRODUCCIÓN	84
1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	87
a) Educación para el Trabajo	87
b) Desarrollo administrativo y estrategia	89
c) Fortalecimiento de Decreto sobre Educación para el Trabajo	90
2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA	92
3. NECESIDAD DE CAPACITACIÓN HOTELERA	96
4. COMUNICACIÓN INTERNA Y DESARROLLO HUMANO LABORAL	99
4.1 Falencia de las Jefaturas	99
4-2 Clave de la gestión: La gente	105
5. PROYECCIÓN DEL TALENTO HUMANO	107

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	108
PRESUPUESTO/RECURSOS HUMANOS	109
GLOSARIO	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	113
RESUMEN	114
BIBLIOGRAFÍA	116
GRÁFICOS	118
ANEXOS	128



INTRODUCCIÓN

En décadas pasadas, era común afirmar que las personas que trabajaban en empresas de tipo primario, secundario o terciario (sectores industrial, comercial, de servicio) estaban aptas para determinados trabajos, y que las habilidades laborales obtenidas a través de la experiencia empírica eran suficientes para prestar sus servicios en la empresa que los contrataban. En este caso del presente trabajo, el Sector Hoteles.

Aún hoy, en el presente, existen trabajadores que consideran su aprendizaje empírico suficiente para ocupar cargos los cuales han estado desempeñando mucho tiempo por costumbre, dejando atrás la necesidad, importancia y utilidad de actualizarse, capacitarse para estar acorde sus conocimientos con la tecnología actual. Muchos empresarios tienen igual concepto. Le brinda poca importancia a educar a sus trabajadores pues consideran que realizan erogaciones innecesarias.

Actualmente las empresas en general se enfrentan a un mundo cada vez más competitivo y globalizado por lo cual deben concebir modernas estrategias muy diferentes a como lo hacían en años anteriores, pero en particular con más razón deben hacerlo las del sector servicio hotelero en la ciudad de Barranquilla, debido a la existencia de mayor número de variables e interrelaciones que se presentan en el sector que las rige, como es el del turismo.

El desarrollo y los cambios que experimenta el mercado, son tan drásticos en cuanto a gustos, tendencias, precios y nuevos productos, que las empresas hoteleras deben esforzarse para adaptarse y mantenerse al día en relación a dichos cambios. Además, deben implantar acciones necesarias

para estar en capacidad de influir en su medio, en lugar de reaccionar ante él, buscando la manera de ejercer el control sobre sus operaciones.

La empresa hotelera en general ubicada en Barranquilla, debe estar sumergida completamente en este mercado de competencias, como parte que es de un conglomerado empresarial que ofrece atractivos de hospedaje y de turismo a todo visitante, sea residente en la ciudad o foráneo nacional e internacional. Por ello, el primer producto que debe ofrecer a sus usuarios no es el hospedaje en sí ni los atractivos paquetes turísticos, sino que debe ser la calidad del servicio prestado por sus colaboradores desde todos los niveles laborales. De allí, la importancia de la capacitación en las diferentes áreas en que se desempeñan sus trabajadores.

En este punto juega un papel esencial la educación para el trabajo, bien sea formativa o de actualización. El capacitar a los trabajadores resulta un valor agregado para la productividad de la empresa, teniendo en cuenta que la capacitación laboral hoy día debe guiarse bajo los parámetros y la promoción de una política de calidad establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. En tal sentido, el Decreto 2888 de 2007 obliga a las instituciones de formación para el trabajo a ajustar sus programas bajo el enfoque de competencias para asegurar, por un lado, pertinencia al referirse a necesidades concretas del mundo productivo, y, por otro, a la calidad al promover estrategias y prácticas orientadas a generar aprendizajes efectivos en los trabajadores de las empresas colombianas, y las extranjeras con residencia en el país.

Para mayor claridad de los Objetivos que orientan este trabajo de investigación, como son el Describir la competencia laboral a través de la Educación para el trabajo y el desarrollo humano que favorezca a empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio; **Identificar estrategias de**

Educación para el trabajo que optimicen la competitividad en empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio, y **Determinar** proyecciones en Educación para el trabajo que beneficien el desarrollo del Talento Humano en empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio, se ha planificado este trabajo de investigación en profundidad, organizándolo en tres capítulos. Como Prólogo, se presenta la Introducción donde se hace reflexión sobre **LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO EN EL SECTOR SERVICIO (HOTELES) EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA, PERÍODO 2007-2009-I**, cuyo contenido no sólo es aplicable a las empresas del sector servicio en el área de hotelería, sino en general aporta luces a los departamentos de Recursos Humanos para que tengan claridad en las estrategias que utilizan al brindar capacitación a sus trabajadores, cualquiera que sea su objetivo social o de beneficio a la comunidad.

Al implementarse el Decreto 2888 de 2007, el Gobierno Nacional lo que ha facilitado es el minimizar un problema existente, dándole mayor importancia al desarrollo laboral de los trabajadores, pues consigue aplicar con esta educación para el trabajo y el desarrollo humano estrategias que ayuden a las organizaciones a aprovechar oportunidades claves que tienen en cada uno de sus trabajadores, y con ello reducir el impacto que pueden generar las amenazas externas; brinda las herramientas para sacar provecho de fortalezas y disminuir las debilidades en sus colaboradores. Esta metodología del Decreto 2888/2007 otorga ambiente propicio para sincronizar el trabajo en equipo, tanto de directores como de empleados, orientándolos a lograr los objetivos establecidos, marcando la diferencia entre el éxito y el fracaso. También ayuda a las organizaciones a ser más rentables, minimizar la resistencia al cambio, incrementar la productividad, ya que se establecen actividades planificadas y se generan las estrategias necesarias para desarrollarse y crecer.

La aplicación de las normas técnicas colombianas para la certificación del sistema de la Calidad de formación para el trabajo, deben ser del conocimiento amplio y público de los gerentes y jefes de recursos humanos de las empresas hoteleras en particular, y de todas las empresas de Barranquilla en general. La estrategia de los jefes de recursos humanos es organizarse en una serie de etapas capacitantes donde todos los trabajadores de la organización sean educados no sólo en lo laboral sino en su desarrollo humano, y durante todo el año.

Para ello, existen ocho principios básicos de la gestión de calidad que se describirán como importantes de que ellos los tengan en cuenta: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal en todos los niveles, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, y uno de los enfoques más importantes, el de las relaciones interpersonales mutuamente beneficiosas con el proveedor.

De tal manera, el presente trabajo tiene la siguiente estructura metodológica: Presentación o Prólogo, donde se orienta al lector hacia el contenido del estudio realizado; los Capítulos serán tres que se titulan así: 1. La competencia laboral a través de la Educación para el trabajo, 2. Estrategias de Educación para el trabajo: camino hacia la Competitividad; 3, Proyección del Talento Humano basada en Educación para el trabajo.

En cuanto a los Resultados Esperados, se aspira que este trabajo realizado genere un aporte reflexivo a futuros administradores de empresas, emprendedores, ejecutivos y trabajadores en general, que incursionan en la gestión y capacitación del recurso humano necesario en toda empresa, para que reconozcan las posibilidades de éxito que pueden conseguir a través de

su buen desempeño laboral, siempre y cuando tengan como base las competencias laborales que se requieren para ello.



1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema a resolver en esta investigación se basa en describir la poca claridad que existe sobre conocer la importancia de la *educación para el trabajo y el desarrollo humano en empresas del sector servicio (Hoteles) de Barranquilla, entre el período 2007-2009-I.*

El planteamiento de este problema amerita un estudio concienzudo, porque de resolverse aportará luces al desarrollo humano, cultural, social y económico de la comunidad trabajadora y de quienes dirigen las empresas Barranquilleras. Por reflejo, afecta, de hecho, la competencia laboral y la competitividad en dicho sector.

La realidad actual es que no se educa para el trabajo y el desarrollo humano de manera eficaz a los trabajadores de acuerdo a los nuevos lineamientos instaurados por el Ministerio de Educación Nacional, según el Decreto 2888 de 2007 que aporta beneficios a los colombianos.

Por eso, es necesario describir que en la época actual, cuando el trabajo es más complejo y los procedimientos de cuidado y tratados con más eficacia, muchos trabajadores deben cambiar sus comportamientos laborales para conseguir una mayor eficiencia y confiabilidad.

Cierto es, que la falta de compromiso tanto por parte del trabajador como del empleador obstaculiza que los desempeños laborales sean eficientes y puedan conducir a optimizar los procesos que se generan en las empresas modernas y puedan entrar en la era de una competencia laboral sana y competitividad necesaria.

1.1 Formulación Del Problema

Cuando se menciona Educación para el trabajo y el Desarrollo humano, estamos midiendo aptitudes o competencias laborales y viceversa. A continuación se presenta la formulación del problema planteando a través de una pregunta que define exactamente cuáles es el problema que se debe resolver mediante el conocimiento sistemático a partir de la descripción, la observación, la explicación, la reflexión y la predicción.

¿Cómo la Educación para el trabajo contribuye al desarrollo del sector servicio en empresas hoteleras de Barranquilla?

El interrogante descrito pareciera ser simple, pero si se observa con detenimiento es complejo, pero a la vez brinda claridad a la investigación. Para ello, se presentan variables de tipo independiente, dependiente e intervinientes, señaladas así:

- Variable Independiente (hay una): "... la educación para el trabajo y el desarrollo humano..."
- Variable Dependiente (hay una): 1: "... sector servicio
- Variables intervinientes (hay dos): 1. "... empresas hoteleras de Barranquilla, y 2. período 2007-2009".

1.2 Sistematización del problema

La formulación del problema conlleva a su sistematización, desprendiéndose de allí otras tres subpreguntas que se describen a continuación, lo cual hará más clara esta investigación y el posterior establecimiento de sus objetivos, o sea, la serie de acciones a realizar:

1. ¿Qué formación para el trabajo necesita el sector Servicio hotelero de la ciudad de Barranquilla?
2. ¿Cómo hacen las empresas hoteleras del sector Servicio de la ciudad de Barranquilla para mantener actualizado el personal?
3. ¿Qué tendencias se manejan en el sector Servicio en las empresas hoteleras de Barranquilla sobre el tema de Competencias laborales?

Esta Sistematización del problema muestra que las variables intervinientes no son alteradas en cuanto a su participación dentro de ellas, y no se hace porque mantienen la función de contextualizarlas estableciendo en la investigación límites de espacio, tiempo y universo.



2. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta se presenta con la intención de describir una necesidad social latente: la que tiene esa amplia población de trabajadores hoteleros de contar en sus empresas con el apoyo de una verdadera educación para el trabajo y el desarrollo humano donde fortalecer sus habilidades laborales y conocimientos. Partiendo de esa premisa, se describirá la importancia que tiene la educación para el trabajo en empresas del sector Servicio (hoteles) de la ciudad de Barranquilla, entre el período 2007-2009-I. Esto, sin duda, favorecerá la competencia laboral del empleado, y la competitividad de las organizaciones empresariales que se han escogido para este estudio, tales son Hoteles.

La empresa moderna del siglo XXI, dentro de este período de estudio (2007-2009-I) a pesar de estar incursionando en las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC) y cuando se habla de mejorar el 'coaching' y la creación de equipos de trabajo, no cuenta en su ciento por ciento de gestión con diseños claros y puntuales dentro del Plan de Capacitación para su Talento Humano contratado. Esto significa reconocer que la Educación para el trabajo no es tomada como una inversión realmente importante, si no se ve como tal. Se debe tener la concepción de que sí produce rentabilidad. Por lo tanto, se debe objetivizar y planear conscientemente por parte de las cabezas de la organización, aunque también para ello es primordial escuchar el concepto de los clientes y usuarios para darle el enfoque y contenido adecuado orientado hacia el cubrimiento de sus necesidades.

Educar para el trabajo y el desarrollo humano, es, entonces, crear una realidad en el presente y a futuro; por lo tanto, se debe inducir adecuadamente con programas técnicos acorde a las necesidades con base

en la visión capacitadora que tenga cada empresa hotelera hacia sus trabajadores. Esto contribuirá a cualificar los procesos que se realizan con el objetivo de desenvolverse dentro del concierto distrital, regional, nacional e internacional con competencia laboral y competitividad.

Además de lo anterior, se pretende dejar un referente del trabajo para demostrar la verdadera importancia que tienen las nuevas disposiciones emanadas por el Ministerio de Educación de Colombia al respecto, enfocadas a favorecer no sólo la empresa hotelera, sino a la población entera, principalmente la activa laboral y a las empresas con prominente futuro dentro el país. De hecho, el Ministerio se ha dado a la tarea de reglamentar y organizar de manera adecuada los estudios técnicos para que sean acordes con las necesidades empresariales; por ello, expide el Decreto 2888 el 31 de julio de 2007 que reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal.

De tal manera, es viable y se justifica este trabajo por la importancia que acarrea para los ejecutivos modernos en cuyos hombros recae la responsabilidad de evaluar al personal de la organización para tomar decisiones sobre su desempeño laboral. Es claro que sólo el alto rendimiento laboral puede lograr que se cumplan los objetivos, la misión y la visión de la empresa hotelera barranquillera del sector Servicio.

Por tanto, la Educación para el trabajo y el desarrollo humano favorece al resultado de los procesos de competencia y competitividad, materializados en la serie de habilidades, conocimientos, actitudes y valores adquiridos por el trabajador, produciendo cambios de carácter social, intelectual, emocional, aumentando su sentido de pertenencia y la calidad de su labor desempeñada.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Describir la importancia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano en las empresas hoteleras del sector Servicio de la ciudad de Barranquilla, período 2007-2009-I.

3.2 Objetivos Específicos

1. **Describir** la competencia laboral a través de la Educación para el trabajo y el desarrollo humano, que favorezca a empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio.
2. **Identificar** estrategias de Educación para el trabajo que optimicen la competitividad en empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio.
3. **Determinar** proyecciones en Educación para el trabajo que beneficien el desarrollo del Talento Humano, en empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio.

4. DELIMITACIONES

4.1 Delimitación Temporal

Este estudio descriptivo se delimita entre el período comprendido del año 2007 al 2009-I, para dar a conocer de qué manera es importante la Educación para el trabajo y el Desarrollo humano en empresas del sector servicio hotelero de la ciudad de Barranquilla.

A partir del año 2007 se instauró la aplicación de las normas contenidas en la nueva Resolución 2888 del 31 de julio de 2007 por el Ministerio de Educación de la República de Colombia, tanto para instituciones educativas de carácter técnico, como para que las empresas debidamente constituidas que cuenten con una planta de personal acorde a los modelos de capacitación y desarrollo humano, las tengan en cuenta y sean aplicadas a la educación laboral.

4.2 Delimitación Espacial

La investigación se realiza en el Municipio de Barranquilla, Departamento del Atlántico, delimitada entre la localidad Norte Centro histórico (Prado, Viejo Prado, Américas, Porvenir, Boston), donde están radicadas algunas empresas hoteleras del sector Servicio. Para este trabajo se ha delimitado el espacio de los hoteles, por cuanto se considera que en ellos se concentra también la Educación para el trabajo desde sus diferentes instancias laborales, como son: portería, botones, recepción, gerencia, servicios administrativos, atención y servicio al cliente, relaciones públicas, asesores o

guías de turismo, barman, chef de cocina, cocineros, meseros, entre otros trabajadores administrativos, de servicios y operativos.

4.3 Delimitación Teórica

Comprende la elaboración de una Propuesta donde se describe de qué manera es importante para las empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio, implementar Planes de Formación Laboral basados en la Educación para el trabajo y el Desarrollo humano. Aborda los siguientes puntos: 1) **La Competencia**, que aborda aspectos conceptuales con énfasis en las laborales, actualmente base para lograr el mejoramiento de las condiciones de empleabilidad de las personas que involucra formación y gestión del talento humano por competencias. 2) **La Competitividad**, vista como la capacidad que posee toda empresa, pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición dentro del entorno socioeconómico de Barranquilla y el país. 3) **El Desarrollo Humano**, capacitado y formado para impulsar y conducir a su vez el desarrollo de las empresas modernas que tienden a ser globales y líderes.

5. LIMITACIONES

Aquí es pertinente precisar los límites del problema, su alcance; para ello se tiene en cuenta la viabilidad, aunque las limitaciones se refieren a restricciones propias del tipo de problema que se aborda, de carácter externo, como son no poder abarcar en este estudio los hoteles ubicados en las otras cuatro localidades de las cinco en que se divide el Distrito de Barranquilla, Sur Occidente, Sur Oriente, Localidad Norte Centro Histórico y Localidad Riomar², si se tiene en cuenta que en ellas también está radicado otro número de empresas hoteleras barranquilleras dentro del sector Servicio.

Como bien se conoce en muchas investigaciones, es casi imposible encontrar una que sea completa, definitiva y con validez universal. Siempre hay obstáculos (teóricos, metodológicos o prácticos) que lo impiden; de ahí que en este punto sea preciso asentar el grado de generalidad y de confianza que se tendrán en los resultados.

También son limitaciones para este trabajo de investigación las que se refieren a procedimientos y métodos (el no poder entrevistar a todos los gerentes de recursos humanos de los hoteles de la ciudad), limitaciones técnicas (el no poder entregar a todas las empresas hoteleras las encuestas deseadas), limitaciones de interpretación de resultados y muestra que pudieran ser de mayor extensión pues se haría demasiado extenso (algunos hoteles no lo diligenciaron por falta de tiempo o de motivación).

Además, es importante tener en cuenta que otra limitación en este trabajo es la referente a estructura de redacción del trabajo, o sea, profundizar aún más, a sabiendas de que esta problemática y el tema que aquí se aborda son

trascendentes para las empresas hoteleras, para sus departamentos de Talento Humano y, sobre todo, para el trabajador mismo, materia prima del estudio, lo que da pie para realizar otra investigación.



6. MARCOS REFERENCIALES

6.1 Marco Teórico

Los estudios sobre la teoría valor-trabajo tienen sus orígenes desde el siglo XIX con el desarrollo de la economía política burguesa. A pesar del tiempo, el tema ocupa hoy un espacio de gran importancia debido al desarrollo de la economía del conocimiento; es decir, a través de la nueva figura Educación para el trabajo implementada por el Ministerio de Educación de Colombia, y con ella las competencias del papel que debe desempeñar el Talento humano. “El conocimiento entendido como aquel trabajo complejo que se cristaliza en un determinado producto tangible no tiene valor, ni tampoco precio, como no lo tiene el trabajo”¹. “Son muchas las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota cuando se mide el clima organizacional, en donde el comportamiento presenta poca productividad, pertenencia hacia la empresa, motivación que deja mucho que decir, siendo varias las causas que lo generan”².

Hoy en día las empresas y los países deben considerar el Talento humano como una inversión y como tal deben enfrentar varios cambios en su dinámica que influyen en su accionar. Por eso es que la nueva cultura organizacional demanda que las personas estén predispuestas al cambio, que cada factor que participe en el proceso de producción debe trabajar donde se realiza el tratamiento de recurso humano como capital humano. La inversión en las personas es buscar la mejor manera de sacar sus atributos y

¹ CRUZ SUÁREZ, Antonio. “El valor de la vida”. Hemeroteca Protestante digital. Úbeda, España, enero 15-2006.

² *Íbidem*, pág. 20.

capacidades buscando la productividad basada en la creación, difusión y utilización del saber.

La teoría de capital intelectual visualiza a los empleados como activos que deben ser valorizados de la misma manera que las facilidades físicas, las computadoras y los inventarios. Según Abraham Maslow, "toda organización que incorpore esta nueva visión de los recursos humanos podrá beneficiarse de dos maneras:

1- Una inversión apropiada en capital intelectual produce un incremento estable en la productividad, es decir, en la competitividad.

2- La inversión en el capital intelectual se relaciona con la calidad de vida de todos los ciudadanos, y esto incluye la calidad de vida en el trabajo, que en gran medida es una función de la calidad de vida en la sociedad.

El Capital Intelectual está compuesto por el Capital Humano entre otros, pero es este el factor clave para el desarrollo de los mismos. El capital humano hoy día se basa en las competencias laborales (que antes se denominaba el conocimiento) útiles para la empresa que poseen los trabajadores de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Esta es la base de la generación de los otros tipos de Capital Intelectual.

"Si existe o no un concepto nuevo de capital humano a partir de la era del conocimiento es una polémica, ya que se considera que a medida que entramos más en el desarrollo del conocimiento y la tecnología, el concepto de capital humano se va haciendo mucho más amplio y complejo, ya sea porque puede convertirse en un concepto vinculado al poder y cuando hablamos de poder nos referimos al poder como capacidad de dominación". A ese término actualmente se le denomina competencia. La principal

característica es que uno de los conceptos implican 'logros exclusivamente personales' sean grandes o pequeños mientras que los otros son resultados claramente compartidos. La novedad que queda cada vez más a la luz al avanzar en el mundo los nuevos paradigmas de la sociedad del conocimiento, es que el éxito se logra en un proceso sistemático de aportes colectivos.

Pero todas esas novedades necesarias para hacer de las empresas no sólo productivas sino formativas y competitivas, tuvieron su fundamento en las teorías anteriores de la educación no formal, cuando los trabajadores interesados en actualizarse se inscribían en cursos cortos para contar con algún otro nivel de conocimientos; todo eso, siendo reconocido por las autoridades de Educación Nacional. Sin embargo, esa enseñanza fue criticada por la informalidad, por no ser usada de manera transparente como se esperaba, por no emitir títulos a quienes se inscribían, y si los emitían estos no tenían validez; además, por no permitir ser utilizada por sus beneficiarios al hacer pagos y retirar sus fondos de cesantía y, finalmente, por la baja categoría en que era tenida tanto en el sector público como el privado. Debido a ello, por no tener los empleados ni empleadores la claridad suficiente para afrontar esta formación, la educación no formal toma status con la expedición de la Ley 1064 del 26 de julio de 2006, que en su Capítulo II "Estructura del servicio educativo no formal", Art.4° dice textualmente: "La educación no formal podrá ofrecer programas de formación, complementación, actualización o supletorios de duración variable, en los siguientes campos: Laboral, Académico, Preparación para la validación de niveles y grados propios de la educación formal, y Participación ciudadana y comunitaria".

De tal manera, es claro entender que la anterior figura de Educación No Formal (vigente hasta el año 2006) podía servir para educar a los trabajadores, pero sin grandes reconocimientos de aprendizaje. En el

presente siglo, desde el año 2007 al presente 2009, se habla de la nueva figura de “Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano”, tema de esta investigación.

De tal manera, es claro entender que la anterior figura de Educación No Formal (vigente hasta el año 2006) podía servir para educar a los trabajadores, pero sin grandes reconocimientos de aprendizaje. En el presente siglo, desde el año 2007 al presente 2009-I, se habla de la nueva figura de “Educación para el trabajo y el Desarrollo Humano”, tema de esta investigación.

6.1.1 Antecedentes y Teorías básicas del problema

Para mostrar los antecedentes y teorías básicas del problema, esta investigación se remite a describir en síntesis la importancia que debe dársele a la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. Pero para ello, se debe, en primer lugar, traer a colación la relación que con ella tiene el “Sistema Nacional de Formación para el Trabajo”, cuyo objetivo general es articular a los proveedores de educación técnica, tecnológica y formación profesional en el país (en lo que concierne a los trabajadores matriculados y a los jefes de recursos humanos).

Dicha relación es necesaria para las instituciones oferentes de servicios de formación para el trabajo, con el fin de modernizar y mejorar sus programas, con base a las necesidades y demandas del sector productivo, garantizando mayor cobertura, pertinencia, flexibilidad y servicios de calidad que contribuyan a la competitividad no sólo de las empresas establecidas en Barranquilla, sino a nivel nacional, atendiendo las siguientes características básicas:

- **Pertinencia:** Garantizar la articulación entre la formación y capacitación que se imparte con base en las necesidades y demandas del sector productivo para adquirir las competencias necesarias. Tal como reza en el Planteamiento del Problema acerca de la poca claridad que tienen las empresas, o en su defecto, los gerentes o jefes de recursos humanos, al respecto.

- **Flexibilidad:** Facilitar el acceso de las personas trabajadoras a la formación y capacitación, reconociendo su heterogeneidad y los aprendizajes adquiridos de diversas maneras, mediante diseños modulares basados en normas nacionales de competencia laboral, estrategias, ambientes y nuevos métodos de aprendizaje.

- **Continuidad:** Facilitar el aprendizaje permanente y adquisición de competencias a lo largo de toda la vida".

6.1.2 Marco Conceptual

En esta parte del trabajo se explican diferentes definiciones de términos básicos involucradas en el problema a investigar, así:

- **Área de desempeño ocupacional:** Campo de actividad productivo definido por el tipo y naturaleza de trabajo que es desarrollado.
- **Área de conocimiento:** Se requieren para el buen desempeño de una labor. Es importante señalar que estas áreas no son sectoriales y no deben confundirse con la Clasificación Internacional Industrial CIIU³. En la Clasificación Nacional de Ocupaciones se identifican diez áreas de desempeño que las empresas deben aplicar en sus capacitaciones para que los trabajadores refuercen las competencias laborales necesarias: 1)

³ CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME-CIIU. Código H500 00 para Hoteles y Restaurantes. Perú, 2007.

Dirección y Gerencia; 2) Finanzas y Administración; 3) Ciencias naturales y relacionadas; 4) Sector Salud; 5) Ciencias sociales, educación, servicios gubernamentales y religión; 6) Arte, cultura, esparcimiento y deporte; 7) Ventas y servicios; 8) Explotación primaria y extractiva; 9) Operación de equipos, del transporte y oficios; 10) Procesamiento, fabricación y ensamble de equipos.

- **Competencia:** Es el saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano.
- **Competencia ciudadana:** Conjunto de conocimientos y habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que, articuladas entre sí, hacen posible que el ciudadano-trabajador actúe de manera constructiva en la sociedad democrática.
- **Competencia laboral:** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en el ámbito productivo, tanto en un empleo o por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, organización o negocio.
- **Competencia laboral específica:** Habilita a los trabajadores para desarrollar funciones productivas propias de una función común. Se desarrollan tanto en la educación media técnica, en la formación para el trabajo y en la superior y adquirida en la práctica.
- **Competencia laboral general:** Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que un trabajador debe desarrollar para desempeñarse de manera apropiada en cualquier entorno productivo, cualquiera que sea el sector o actividad, cargo o complejidad de la tarea. Pueden ser personales, intelectuales, interpersonales, organizacionales y para el emprendimiento.

- **Competitividad:** La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Es la capacidad de una empresa en satisfacer las necesidades del mercado, ofreciendo un producto o servicio de calidad, que lo hace diferente a otras organizaciones.
- **Educación para el trabajo y el desarrollo humano:** Comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un Proyecto Educativo Institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.
- **Institución oferente de servicios de formación para el trabajo:** Institución de educación para el trabajo y el desarrollo humano con programas técnicos, tecnológicos y profesionales que cuentan con registro calificado por el Ministerio de Educación Nacional que desarrollan procesos sistemáticos y organizado para los trabajadores actuales o potenciales con programas específicos.
- **Lineamientos legales:** Son directrices u orientaciones que da la Superintendencia Nacional o el Gobierno colombiano, para corregir observaciones y recomendaciones de obligatorio cumplimiento.

6.1.3 Formulación de Hipótesis

A continuación se describen en forma sucinta las hipótesis con las que se posibilitan formular esta investigación descriptiva. En principio, la relación se da a partir de determinadas características que presenta el objeto de estudio, como son:

- “Considerando las características importantes de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, es posible describir su favorabilidad en las empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio”.
- “Las Competencias laborales y la Competitividad en las empresas hoteleras del sector Servicio en la ciudad de Barranquilla, se optimizan a través de la Educación para el trabajo instaurada con el nuevo Decreto 2888/07 del Ministerio de Educación Nacional”.
- “Aplicar la Educación para el trabajo en las empresas hoteleras del sector Servicio de Barranquilla servirá para el desarrollo humano del trabajador, haciendo que sus competencias laborales sean óptimas”.

6.1.4 Operacionalización de Variables

“La operacionalización de variables aplicadas en este trabajo, son tomadas como una propiedad que puede variar la cuales susceptible de observarse o medirse” (Hernández Sampieri, Roberto et. al.; 2000). La variable aquí se aplica a un grupo de personas o conceptos, que adquieren diversos valores o manifestaciones respecto a las variables. Estas se muestran en el gráfico siguiente:



6.2 Marco Histórico

a) Orígenes y características

El Marco Histórico se desglosa en tres orígenes o características importantes que han hecho posible contar actualmente, en este siglo XXI, años 2007 a 2009, con las estrategias que sirven para colocar en la posición que merece la Educación para el trabajo y el desarrollo humano, partiendo desde la Educación No Formal hasta llegar al período citado, año desde cuando el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia instauró nuevas políticas y decretos que hacen fácil la educación en el ambiente laboral de las empresas, no sólo las del sector Servicio (hoteles) motivo de este trabajo, sino a todas las ubicadas en Barranquilla sin distinciones de clase.

- **Orígenes de la Educación No Formal.** El término "Educación No Formal" tiene sus orígenes en la "Conferencia Internacional Sobre la Crisis Mundial de la Educación", celebrada en Williamsburg, Virginia (USA) en 1967. Coombs expone que la educación formal es incapaz de abarcar, cualitativa y cuantitativamente las necesidades de formación de las

sociedades y que la educación no formal debería formar parte importante del esfuerzo total de la enseñanza de cualquier país.

La educación no formal como potencial del desarrollo marca las diferencias entre países industrializados y no industrializados. Gran parte de la confusión en el uso de las modalidades se debe a que dichos conceptos vienen ligados a este tipo de discurso en un marco de atención a la pobreza en los países de América Latina y muy especialmente destinada a adultos de áreas rurales y zonas marginales (Coombs, 1972, Philip H. Coombs y Manzoor Ahmend, 1975. J. La Belle, 1980).

Educación No formal es, entonces, la modalidad educativa que comprende todas las prácticas y procesos que se desprenden de la participación de las personas en grupos sociales estructurados, deliberadamente educativos, pero cuya estructura institucional no certifica para los ciclos escolarizados avalados por el estado.

La educación No formal es atendida por organizaciones en dos niveles: 1) Aquellas cuyo propósito básico es el cambio social a través de acciones de alimentación, producción o salud y, 2) Aquellas otras cuyo propósito básico es eminentemente educativo, pero que conforman un abanico de posibilidades y prácticas concretas que hace difícil de generalizar características básicas a su alrededor.

- **Orígenes de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.**

La educación para el trabajo y el desarrollo humano y la educación informal están regidos en Colombia por la Ley 1064 de 2006 que la titula *Educación para el trabajo y el desarrollo humano*. Está regulada por el Ministerio de

Educación Nacional y tiene carácter de educación continua conforme al decreto 2020 de 2006. Se reglamenta por medio del Decreto 2888 de 2007⁴.

La educación para el trabajo y el desarrollo humano es ofrecida por instituciones oficiales y privadas como el SENA, el CESDE, la Corporación Politécnica de Cundinamarca, la Academia Nacional de Aprendizaje (ANDAP) o el INCAP, entre otros. Los programas cursados son conducentes a títulos en niveles técnicos y en áreas específicas y que se enfocan principalmente a la capacitación para generar expertos en áreas puntuales de las diferentes actividades laborales según la clasificación nacional de ocupaciones.

La principal agremiación de instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano es ASENOF, la cual ha sido gran artífice de reformas de educación para el trabajo, como la ley 1064 de 2006.

El Decreto 2888 de julio 31 de 2007, reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrecen el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, establece los requisitos básicos para el funcionamiento de estos programas y dicta otras disposiciones.

• **Orígenes del Recurso Humano Laboral.** En muchos sectores de la sociedad se ha expresado que el recurso más valioso de las organizaciones es la gente, y que una de las metas del proceso de ayuda es lograr que esa gente, ese ser humano pueda mejorar su funcionamiento social y laboral y

⁴ **DECRETO 2888 de 2007**, por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial de Colombia, 31 de Julio 2007 (núm. 46706) Decreto - Ministerio de Educación Nacional.

que pueda alcanzar un balance entre las dimensiones físicas, emocionales y socioculturales; a lo que los teóricos se refieren como la visión holística. "Resulta interesante saber que por muchos años se ha dejado relegada la dimensión espiritual del ser humano; aspecto vital y trascendental para encontrarle sentido a la vida y lograr la autorrealización en el 50% de su existir, en el trabajo; por lo tanto, este tipo de recurso se convierte en punto clave para la consecución de objetivos, para obtener este impacto se hace necesario poseer una política en la administración del recurso, que este armonizada con las necesidades de cada ámbito, y sobre todo, con la autorrealización personal"⁵.

Para Abraham Maslow, esta autorrealización (la de la espiritualidad) es una de las etapas más difíciles de alcanzar. Esta se logra luego de satisfacer cinco necesidades básicas: las fisiológicas, las de seguridad y protección, las de amor y pertenencia y las de trascendencia.

Si se plantea esta clase de dinámica para alcanzar niveles de desarrollo humano y crecimiento personal, laboral y económico en una sociedad, se hace necesario remitirse a la teoría del capital humano derivada de los modelos planteados por Gary Backerl y Theodore Schultz, quienes estudiaron la relación entre educación, fuerza de trabajo y crecimiento personal, social y económico, bajo supuestos de la teoría neoclásica.

Con base a las anteriores teorías, ellas recogen la idea de que la formación de capital humano es uno de los factores esenciales del progreso y

⁵ AVILÉS RUIZ, Zoraida, y RIVERA, Leida. Conferencia sobre la importancia de la espiritualidad, en la profesión de trabajo social, de toda profesión y del trabajo. www.ramajudicial.org. Bogotá, Colombia, 2007.

crecimiento de las naciones y que a su vez explican la diferencia de desarrollo entre los países del globo.

Sin embargo, si se mira en la realidad parece que dicha teoría no es válida para algunos países, principalmente los del tercer mundo, los cuales presentan una gran dificultad a la hora de poseer las condiciones para aplicar el modelo del capital humano y así lograr el crecimiento y desarrollo bajo una visión mundializada que actualmente es la que rige las relaciones sociales, laborales, políticas, económicas etc.

2) Gestión Estratégica del RH hotelero

Es importante mencionar que la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (GERH) en la actualidad es objeto de atención especial de los directivos, no sólo por el papel que juega en la elaboración y aplicación de la estrategia de la empresa, sino también por su efecto directo e inmediato en el sustancial y sostenido crecimiento de la productividad.

En cuanto al sector servicio hotelero del que se ocupa este trabajo, puede decirse que es el tercer generador de empleo, después del comercio al por mayor y de la industria manufacturera. Se estima que alrededor de unas 300.000 personas trabajan en este sector, de las cuales el 90% corresponde a empleos permanentes y el 10% a empleos temporales. De estos empleos, en Barranquilla más del 70% corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas hoteleras. La mayor generación de empleo se da en los niveles operativos que se sitúa en un 80%.

El 80% de los empleos en los hoteles donde se ha tomado la muestra, corresponde a cargos como botones, camareras y auxiliares administrativas. Le siguen en importancia los mandos medios como jefaturas de áreas, supervisión y control con una participación en el empleo entre el 5% y el 9%;

los cargos gerenciales son los que tienen mayor participación en la generación de empleo y van de un 3% hasta menos del 9% .

En cuanto al talento humano vinculado a las empresas de servicios hoteleros, puede decirse que menos del 50% tiene formación en Educación para el trabajo y el desarrollo humano; sólo alrededor de un 30% tiene formación de educación superior, pero sin alcanzar niveles de capacitación permanente que los lleve hasta los grados de competencia laboral que maximice su desempeño, sólo rutina de trabajo.

Los programas de formación en el área hotelería, sólo en parte, se ajustan a los requerimientos del sector, ofreciéndose apenas algún porcentaje de capacitación en niveles operativos, a pesar de tener el mayor porcentaje de contratación, pero mucho menos en los administrativos, tal como se ve a continuación:

Formación en el sector hotelero de Barranquilla:

Operativo	80 %
Jefe de área	9 %
Supervisión y Control	6 %
Gerencia	5 %

6.3 Marco Geográfico

El presente trabajo se circunscribe alrededor de diversas empresas hoteleras de Barranquilla situadas dentro de un área geográfica limitada, como son los situados en las siguientes zonas:

1. Carrera 50, Calle 76	Country Internacional Hotel
2. Carrera 49, 72-19	Hotel Barahona 72
3. Carrera 58, 70-41	Hotel Boulevard 58
4. Calle 74, 43-43	Hotel Imperial
5. Carrera 48, 70-136	Hotel Prado Internacional
6. Calle 75, 41D-79	Hotel Puerta del Sol
7. Carrera 48, 70-188	Hotel Versailles
8. Calle 72, 48-50	Hotel Dos Mundos
9. Carrera 46, 75-41	Hotel Tarento Suite
10. Carrera 49, 72-20	Hotel & Suite Sorrento

6.4 Marco Legal

El Decreto 2888 del 31 de julio de 2007 en el que se sostiene la presente Propuesta para demostrar la importancia que tiene la Educación para el trabajo y el desarrollo humano, fue instaurado por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, con el fin de que sirva como apoyo a los trabajadores que necesitan capacitarse, a las empresas que necesitan formarlos y actualizarlos en actividades propias de su desempeño laboral.

De tal manera, este Decreto contiene Artículos interesantes, dignos de ser conocidos en su minuciosidad para relacionarlos con el aprendizaje que deben tener los trabajadores del sector servicio que laboran en los hoteles escogidos como muestra. Es así como en su Artículo 2°, expresa textualmente que "... la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución

organiza en un proyecto educativo institucional, y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal”⁶.

“La educación para el trabajo y el desarrollo humano hacen parte del servicio público educativo, responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994 y da lugar a la obtención de un certificado de aptitud ocupacional”⁷. También la misma Ley en su mismo Decreto 2888 señala sus Objetivos puntuales a través de los Artículos 3° y 11°, que a la letra dicen:

“**Art.3°:** Son objetivos de la Educación para el trabajo y el desarrollo humano: 1. Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas. 2. Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno”. “**Art.11°:** Programas de Formación: Las instituciones de Educación para el trabajo y el desarrollo humano podrán ofrecer programas de formación laboral y de formación académica. Los

⁶ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. República de Colombia. Decreto 2888/07, Por el cual se reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano, antes denominado Educación no formal, se establecen los requisitos básicos para el funcionamiento de los programas y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia 2007.

⁷ ÍBIDEM, 2007.

programas de formación laboral tienen por objeto preparar a las personas en áreas específicas de los sectores productivos y desarrollar competencias laborales específicas relacionadas con las áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, que permitan ejercer una actividad productiva en forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente. Para ser registrado el programa debe tener una duración mínima de seiscientas (600) horas. Al menos el cincuenta por ciento (50%) de la duración del programa debe corresponder a formación práctica tanto para programas en la metodología presencial como a distancia”.

“Los programas de formación académica tienen por objeto la adquisición de conocimientos y habilidades en los diversos temas de la ciencia, las matemáticas, la técnica, la tecnología, las humanidades, el arte, los idiomas, la recreación y el deporte, el desarrollo de actividades lúdicas, culturales, la preparación para la validación de los niveles, ciclos y grados propios de la educación formal básica y media y la preparación a las personas para impulsar procesos de autogestión, de participación, de formación democrática y en general de organización del trabajo comunitario e institucional. Para ser registrados, estos programas deben tener una duración mínima de ciento sesenta (160) horas. Dentro de este Art.11° existen dos Parágrafos, de los cuales el Primero es de suma importancia conocerlo para saber su injerencia dentro de las empresas”⁸.

El sector hotelero propiamente dicho, también tiene su sustento en el marco legal que lo ocupa, tales son: Ley 300 de julio 26/1996, Decreto 1076/97 y

⁸ **DECRETO 2888/07, Art.11°, “Parágrafo Primero:** Cuando el programa exija formación práctica y la institución no cuente con el espacio para su realización, esta deberá garantizar la formación mediante la celebración de convenios con empresas o instituciones que cuenten con los escenarios de práctica”

Decreto 2074/2003 que modifica el Registro Nacional de Turismo en Colombia. Los parafiscales como norma para Agencias de Viajes, Hoteles y Restaurantes Turísticos, está en el 2.5 por mil de los Ingresos Operacionales.



7. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se enmarca bajo el esquema de un proyecto factible, especial, con una modalidad descriptiva y documental; asimismo, se define un diseño descriptivo atendiendo a la delimitación de los objetivos planteados.

7.1 Tipo de estudio

El tema bajo estudio es describir la importancia que tiene la Educación para el trabajo y el desarrollo humano en las empresas del sector servicio hotelero en la ciudad de Barranquilla, dentro del periodo comprendido del año 2007 cuando se instauró el nuevo Decreto 2888/07 de la Educación para el Trabajo, y el presente 2009 cuando ya debe estar en práctica por parte de trabajadores y jefes de recursos humanos de los hoteles tomados como muestra.

7.2 Técnicas de recolección de información

Si bien es cierto que existen variadas técnicas de recolección de información como base para los estudios de investigación que a diario se realizan, este trabajo cuenta con las técnicas específicas de entrevista y presentación de instrumentos escritos (cuestionarios).

7.2.1 Técnicas de recolección de información *primaria*

La técnica para la recolección de información primaria utilizada en este trabajo fue básicamente la de entrevista. Informaciones que se obtuvieron directamente de la observación en la realidad misma, sin sufrir ningún

proceso de elaboración previa, sólo con el contacto de personas involucradas en este tema, como fueron trabajadores del común.

7.2.2 Técnicas de recolección de información *secundaria*

Se utilizaron registros escritos que proceden también de un contacto con la realidad, pero que han sido recogidos y procesados dentro del trabajo como parte del contenido.

En cuanto a otras técnicas de recolección secundaria aquí utilizadas, se encontraron diseminadas, ya que el material escrito se dispersa en múltiples archivos y fuentes de información como la documental física y la virtual (Internet, bibliotecas, informes de prensa, memorias de grado, organismos estatales, de empresas y librerías).

7.3 Instrumentos de recolección de información

Al igual que se procedió con las técnicas de recolección utilizadas, aquí los instrumentos o herramientas representan las encuestas diseñadas que se presentaron al gremio de ejecutivos y trabajadores entrevistados

7.3.1 Instrumento de recolección de Información *primaria*

Se utilizó la vía de la encuesta por medio de cuestionarios para ejecutivos y trabajadores, diseñados por quien realizó este trabajo.

7.3.2 Instrumento de recolección de Información *secundaria*

Al igual que se realizó con las técnicas primarias, aquí también se utilizó el instrumento físico necesario, como fueron los libros de consulta, otras tesis de grado, revistas y periódicos que tratan sobre el tema aquí descrito.

Se aplicaron también tres métodos o instrumentos para recolectar la información requerida con base a los objetivos planteados; uno para los gerentes de hoteles, otro para los jefes de recursos humanos, y el otro para

trabajadores de esos mismos hoteles, sector servicio en la ciudad de Barranquilla. El instrumento diseñado permitió el diagnóstico de competencias sobre el nivel de capacitación que ejercen dentro de sus trabajadores para optimizar las competencias laborales; el otro, para conocer las necesidades de capacitación en el ámbito laboral hotelero y el grado de accesibilidad que tienen a cursos de actualización por parte de las empresas contratantes.

7.4 Población de Estudio

La población de estudio en la presente investigación está dada en los alrededores de la localidad Centro Histórico de Barranquilla, donde se encuentra concentrado un número de diez empresas hoteleras, población finita de la que se desprenden 10 cuestionarios para el mismo número de muestras que deben ser confiables, correctas y aceptables.

7.5 Muestra

La cifra que se obtuvo viene dada según el error de muestreo y el nivel de confianza: el probable error de muestreo considerado pudo ser del 5 %, el nivel de confiabilidad del 95%. En consecuencia, la muestra se ubicó en más de once hoteles visitados, diverso número de personas ejecutivas y de trabajadores, pero sólo se alcanzó a concretar ese número especificado. Sin embargo, la elección de la muestra no concluyó allí, debido a que considerando las características presentes en la población se adoptó un concepto adicional; o sea, una muestra probabilística por estrato de hoteles, para obtener el tamaño real de la muestra. Es decir, unas respuestas fueron concretas y favorables, otras no; de ahí su posibilidad de error lógico en el muestreo.

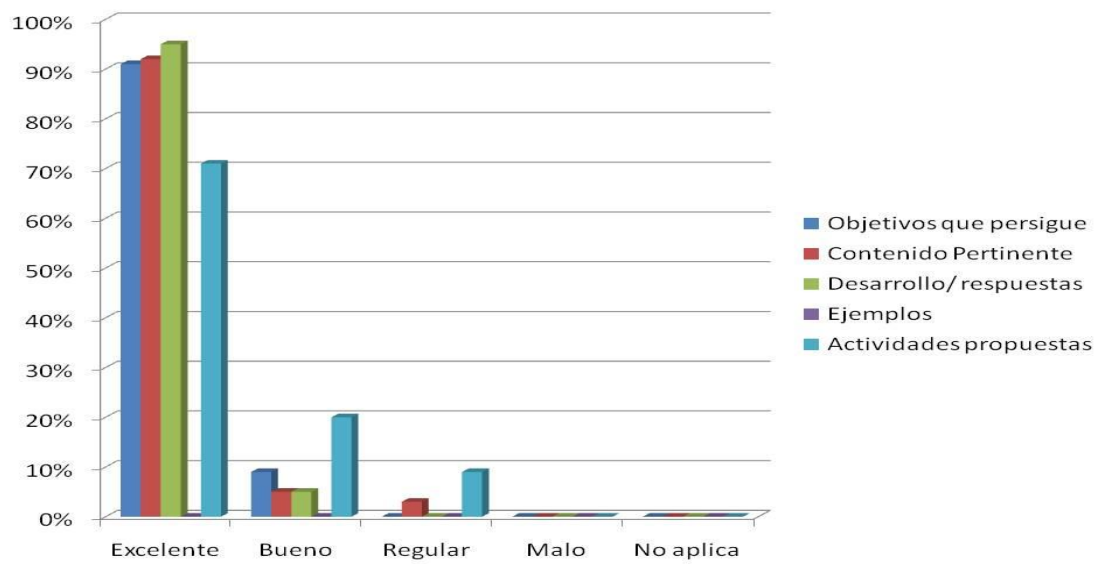
7.6 Justificación estadística de la muestra

Se presenta a continuación una tabla y un gráfico que contiene la opinión de ejecutivos hoteleros entrevistados, y evaluación sobre los objetivos que se persiguen con este trabajo.

Opinión de expertos hoteleros sobre los instrumentos de recolección de datos utilizados

Contenido del instrumento	Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica
Objetivos que persigue	91 %	9 %			
Contenido pertinente	92 %	5 %	3 %		
Desarrollo /respuestas	95 %	5 %			
Ejemplos					
Actividades Propuestas en Educación para el trabajo	71 %	20 %	9 %		

Evaluación de expertos hoteleros sobre objetivos que persigue esta investigación



8. RESULTADOS ESPERADOS

Este trabajo de investigación espera generar un aporte a los futuros administradores de empresas, emprendedores, ejecutivos y trabajadores en general, que incursionan en la gestión y capacitación del recurso humano necesario en toda empresa, para que reconozcan sus posibilidades de éxito en su desempeño laboral, siempre y cuando tengan las competencias laborales indispensables.

También con este trabajo se espera obtener resultados beneficiosos tal es un aporte a la empresa pública, privada, cualquiera que sea su objetivo general; pero específicamente al sector servicio de hoteles que están situados en Barranquilla, con el fin de que continúen capacitando a sus empleados realizando su Plan de Capacitaciones, lo que redundará en el buen desempeño laboral del trabajador y en calidad en cuanto a la competitividad se refiere.

Con este trabajo se trata de aportar calidad a la labor desempeñada por el trabajador, a través de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, base principal para el éxito de toda empresa. De esta manera se potencian sus fortalezas y oportunidades (potencialidades) y se minimizan debilidades y amenazas, tanto del trabajador como de la misma empresa.

La importancia científica de este trabajo es aportar a los jefes de recursos humanos lineamientos que les permitan planificar, motivar y gestionar más adecuadamente el Plan de Capacitación que tienen en sus empresas. Lograr que las expectativas no sean sólo contratar personal que sepa realizar bien sus labores, sino contar con un talento humano competente para que ayude

a la empresa a alcanzar la prosperidad económica y el éxito entre sus clientes que necesitan sus directivos.

Finalmente, se espera aportar un documento de consulta académica para otros estudiantes que traten en sus trabajos temas parecidos, los alumnos de turismo que estudian esta modalidad y, especialmente, los de administración de empresa donde tendrán que enfocar en un ciento por ciento su trabajo a través del recurso humano, insumo básico para toda empresa.





CAPÍTULO 1

*La competencia laboral a través de la
Educación para el trabajo*

CUC

INTRODUCCION

Describir la competencia laboral a través de la Educación para el trabajo y el desarrollo humano que favorezca a empresas hoteleras de Barranquilla del sector Servicio en particular, pero también a todas las empresas de la ciudad en general, es el contenido de este primer capítulo, donde se trata la verdadera importancia de las Competencias laborales aplicadas dentro de la empresa, regidas bajo los parámetros del Decreto 2888 de 2007 emanado por el Ministerio de Educación Nacional, que deben ser tenidas en cuenta por directores, gerentes y jefes de Recursos Humanos.

Un sencillo ejemplo de que también el contenido de este Capítulo 1 es aplicable a otros contextos empresariales, es el hecho de que la función *"atender clientes y resolver sus dudas"* describe el trabajo que puede darse en el ámbito de la recepción de un hotel, en el restaurante de un hotel, en la piscina de un hotel o en la habitación de un huésped, pero también en tiendas de departamentos o la recepción de una oficina de correos. Por supuesto, la función debe especificarse en cuanto a su campo de aplicación; pero las competencias que se colocan en juego para este caso son perfectamente transferibles a todos los contextos empresariales.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, niveles más elevados de habilidades requeridas, e inevitablemente niveles más altos de stress. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital intelectual con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requieren de una gestión de recursos humanos basada en competencias. Que el trabajador sea competente, que tome decisiones correctas en un momento dado, que pueda trabajar satisfactoriamente en equipo y que sea un líder dentro de su campo de trabajo, son las preocupaciones actuales de los gerentes y directivos de la administración moderna; esto es igual a decir "alejar el desempleo y abrirle a hombres y mujeres las puertas hacia oportunidades laborales", preocupaciones que parten del gobierno nacional colombiano. Por ello, en la búsqueda de respuestas a esta situación, el programa del presidente Álvaro Uribe Vélez planteó la necesidad de emprender acciones para "adecuar a los trabajadores a las nuevas exigencias del mercado y aumentar la empleabilidad de la fuerza laboral en su conjunto".

En consonancia a ello, el Plan Nacional de Desarrollo contempla dentro de sus metas la generación de dos millones de nuevos empleos. Pero para ello se hace necesario capacitar a cada hombre y a cada mujer que trabajen en las empresas hoteleras de Barranquilla en particular, y a toda persona que brinde su fuerza de trabajo y sus conocimientos a impulsar el desarrollo del país a través de la empresa donde labore aplicando en cada proceso las competencias requeridas.

1. CONCEPTO DE COMPETENCIA

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (**saber**) y las habilidades y destrezas (**saber hacer**) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Igualmente, implica una mirada a las condiciones del individuo y disposiciones con las que actúa; es decir, al componente actitudinal y valorativo (**saber ser**) que incide sobre los resultados de la acción.

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el trabajador entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el trabajador y la tarea y que no siempre están de antemano”⁹.

También se debe aclarar que ser Competente significa que la persona (en el caso de las empresas, el trabajador), tiene el conocimiento definido (la información y los conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Implica tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento sobre los procesos y actuar de manera que se considera correcta.

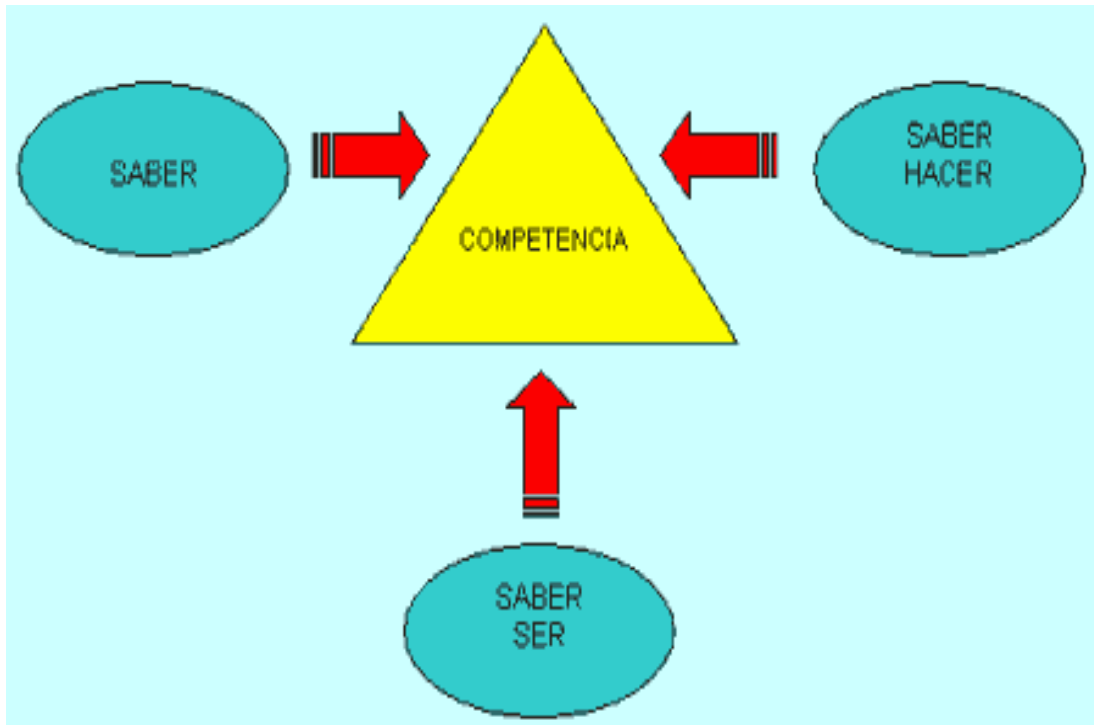
⁹ Ministerio de Educación Nacional. “Competencias laborales”, base para mejorar la empleabilidad de las personas.

Este trabajo de investigación tiene como base articular la educación con el mundo productivo. De tal manera, el estudio básico se centra en abordar el enfoque de competencias/competente como viraje hacia los resultados de la aplicación de esos saberes, habilidades y destrezas que debe poseer todo trabajador para que sea competente. En otras palabras, las competencias se refieren a un “saber hacer en contexto”. Por ello, la competencia se demuestra a través de los desempeños de un trabajador, los cuales son observables y medibles y, por tanto, evaluables. Estas competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana”.

Según Vardit Ravitsky, PhD (2002) las consecuencias de las Competencias son:

- Es imposible medir la competencia en otros ámbitos, excepto en el puesto de trabajo.
- La formación o educación para el trabajo inicial tiene una ambición más amplia, que es la de preparar al nuevo trabajador para enfrentar el futuro laboral. Por eso, la educación para el trabajo debe dar más contenido que lo necesario a corto plazo, así como también propiciar el desarrollo de los componentes metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad. Los seminarios y talleres de capacitación que programan las empresas para sus trabajadores debieran ser de más densidad en tiempo, para que puedan apropiarse de vastos conocimientos, y no de manera somera.
- El concepto de competencia debe ser visto de forma dinámica (capacidad a enfrentar nuevas situaciones de trabajo, a adaptarse y al desarrollo de la autonomía)

Para reforzar la explicación dada en párrafos anteriores, las Competencias pueden interpretarse también a través del siguiente gráfico:



a) Clases de Competencias:

Las Competencias tienen diferentes clasificaciones y se aplican en el campo laboral a cada empleado; es decir, toda persona debe poseerlas en forma integral, aunque se manifiesten con mayor énfasis unas más que otras, de acuerdo al área de trabajo que desempeñen. Así, pues, las Competencias aplicables son:

- **Competencias comunicativas:** aquellas que permiten la interacción consigo mismo y con el mundo que lo rodea.
- **Competencias cognitivas:** son las que permiten integrar la teoría con la práctica, dimensionando las consecuencias, respuestas y productos obtenidos.

- **Competencias axiológicas:** son las que contextualizan e incorporan las destrezas, actitudes y acciones a un cuerpo de valores cimentados desde la realidad social.
- **Competencias laborales:** aquellas propias de la profesión: Creatividad: capacidad para resolver problemas y aprovechar oportunidades en el medio de actuación. Flexibilidad: posibilidad de analizar múltiples soluciones. Fluidez: posibilidad de generar muchas soluciones a un solo problema.
- **Competencias ciudadanas:** las que determinan la reflexión hacia el ambiente natural, la sociedad, y las leyes que marcan el hecho de ser ciudadano de un país libre.
- **Competencias Superiores:** permiten el análisis, la reflexión, la crítica y la creación de nuevos escenarios de actuación.

Otras competencias se manifiestan en coherencia con la Resolución 3456, de diciembre 30 de 2003 del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

A través del tiempo se le ha dado a conocer diferentes definiciones; sin embargo, a continuación se hacen resumidas aclaraciones al respecto:

b) Caracterización de las Competencias:

Para tener mayor claridad del porqué se utiliza el término Competencia con tanta frecuencia a todo lo largo de este trabajo, se hace conveniente aclarar su real significado: *“Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”.*

Algunos elementos que la caracterizan, aplicables a la vida del trabajador, del Presidente, del Gerente, de los Jefes de Departamento, de producción, de servicios generales y, en especial Jefes de Recursos Humanos, son:

<p><i>Elementos que caracterizan las Competencias en la Vida Laboral del trabajador</i></p>	
ELEMENTOS	CARACTERIZACIÓN
PERSONAL	Orientación ética, Dominio personal, Inteligencia emocional, Adaptación al cambio
INTELECTUALES	Toma de decisiones, Creatividad, Solución de problemas, Atención, Memoria, Concentración.
INTERPERSONALES	Comunicación, Trabajo en equipo, Liderazgo, Manejo de conflicto, Capacidad de adaptación, Proactividad.
ORGANIZACIONALES	Gestión de la información, Orientación del servicio, Referenciación competitiva, Gestión y manejo de recursos, Responsabilidad ambiental.
TECNOLÓGICAS	Identificar, Transformar, Innovar procedimientos, Utilizar herramientas informáticas, Crear, adaptar, apropiar manejar, transferir tecnologías, Elaborar modelos tecnológicos.
EMPRESARIALES Y PARA EL EMPRENDIMIENTO	Identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocio, Elaboración de planes para crear empresas o unidades de negocio, Consecución de recursos, Capacidad para asumir el riesgo, Mercadeo y ventas.

Con la educación para el trabajo entrelazada con las competencias laborales, se pretende alcanzar una sociedad más equitativa, que construye mejor calidad de vida desde el trabajo, en un orden de legalidad aceptada y

concertada que beneficia tanto a los trabajadores como a las empresas de Barranquilla, de la región Caribe y de todo el país. Los beneficios de la competencia laboral son observables, así:

- La competencia es personal, es decir, está presente en todos los seres humanos. Esta condición se observa inclusive en el lenguaje cotidiano cuando se expresa que “aquella persona es muy competente...”; lo mismo no ocurre con respecto a los objetos, que aunque son muy útiles no son “competentes”.
- La competencia siempre está referida a un ámbito o un contexto en el cual se materializa. En la medida en que el ámbito de referencia es más delimitado, es fácil caracterizarla. Por ejemplo, es más sencillo explicitar qué sería un “conductor competente” que un “ciudadano competente”.
- La competencia representa potenciales que siempre son desarrollados en contextos de relaciones disciplinares significativas.
- Se realizan a través de las habilidades. Una competencia puede contener varias habilidades que funcionan como anclas para referirlas a los ámbitos en los cuales las competencias se realizarán.
- Están asociadas a una movilización de saberes. No son un “conocimiento acumulado”, sino la vinculación de una acción, la capacidad de acudir a lo que se sabe para realizar lo que se desea.
- Son patrones de articulación del conocimiento al servicio de la inteligencia. Pueden ser asociadas a los esquemas de acción, desde los más sencillos hasta las formas más elaboradas de movilización del conocimiento.
- Representan la potencialidad para la realización de intenciones referidas: articular los elementos del par “conocimiento-inteligencia”, así como el de conocimiento tácito–conocimiento explícito.

En consecuencia, las Competencias se refieren a la capacidad de un individuo para desenvolverse en muchos ámbitos de la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral: “vale la pena resaltar que al hablar de competencias se está frente a un fenómeno tanto individual como social y cultural, pues es la sociedad la que da sentido y legitima cuáles son las competencias esperadas y de mayor reconocimiento”.



Vistas así, las Competencias Laborales Generales se constituyen en recursos permanentes que las personas no sólo pueden utilizar en su vida laboral, sino que les permiten desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios y, lo que es muy importante, seguir aprendiendo.

c) Competencias básicas:

Las competencias básicas están relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. Son el punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social.

De igual manera, las competencias básicas permiten el desarrollo de las competencias ciudadanas y de las laborales. Y, precisamente, en este contexto laboral, las competencias básicas hacen que un trabajador entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas o con sus jefes.

d) Competencias laborales:

Las competencias laborales, por su parte, son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia; se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio, en este caso del presente estudio, al de los servicios hoteleros en determinado sector de Barranquilla. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar determinada función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados. Esta es, precisamente, la apropiación de conocimiento sobre competencias que debe poseer todo jefe de recursos humanos de todas las empresas, sin distinción del objeto social que posean.

Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los trabajadores construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias. Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico

de las "conductas de individuos de éxito", se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes es como se pueden formar criterios que permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

"Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Los atributos que debe poseer un trabajador para ocupar determinado puesto (...) En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo de capital humano. El concepto de competencia busca definir y evaluar las capacidades del trabajador según su desempeño en situación de trabajo. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada" (Donna, 2001:2).

Como aspecto positivo de esta definición cabe señalar que la competencia laboral no es una posibilidad, sino una realidad, también señala su carácter mutable, a medida que el trabajador va ganando en experiencia, va modificando sus competencias laborales. Además reconoce que su manifestación es el desempeño del trabajador. Esta definición señala su punto de vista empresarial por la vinculación de los componentes de la competencia en conjugación con el desarrollo del capital humano. Reconoce que la competencia laboral es evaluable. Como aspecto negativo está el mal empleo del término 'competitividad' que no se ajusta a los criterios en otros contextos, pues la competitividad está relacionada con el desempeño efectivo y total, y no con la competencia entre individuos por un puesto de trabajo, o como se utiliza en términos de deporte.

"En la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Ducci define la competencia laboral como la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también –y en

gran medida— mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.” (Ducci, en Guzmán e Irigoín, 2000:14)

La anterior definición teórica reconoce la experiencia del trabajador como elemento de formación a la contribución de la competencia laboral, de ahí su punto de vista laboral. También está de acuerdo en que la instrucción o educación para el trabajo juega un gran papel y aporta lo suyo, pero puede ser fuera de ella, en lo empírico. No explicita todos los componentes de la competencia. Se destaca que la competencia laboral no se forma sólo con la capacitación en el aula, sino que necesita la integración con la empresa como aspecto necesario para la formación de la competencia. Reconoce la transmisión de valores en la formación de la competencia laboral y el carácter contextual para la misma. Esta definición aporta el carácter dinámico de la competencia laboral y lo vincula a un contexto dado. En países desarrollados, se destaca que la formación laboral tiene su desarrollo en la educación para el trabajo, pero lo esencial está dentro del mismo lugar de trabajo y para el trabajo; de ahí que haya dos principios que garantizan este requisito: el principio de vinculación educación—trabajo y la integración capacitación—entidad productiva.

El punto de vista empresarial sirve de base para los procesos de capacitación que requiere el trabajador en ejercicio, así como en la gestión de los recursos humanos cuando se desea seleccionar el personal para determinado puesto, la promoción a cargos o responsabilidades superiores. Otros autores que reflejan el punto de vista empresarial son Gallart y Jacinto, (1995:60); Mertens, (1996:51); Ibarra, (2000:99).

2. ORIENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientada a través de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, permite a los jefes de Recursos Humanos de las empresas hoteleras -motivo de este estudio-, pero también a toda empresa en general, obtener los siguientes beneficios de sus trabajadores:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño con base a resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

“El concepto de competencia que se introduce, crecientemente, en las propuestas educativas de esta época, representa un modelo derivado del antiguo -y ahora superado- concepto de calificación, y remite a saberes, habilidades y actitudes individuales (antes no tomados en cuenta), para el desempeño laboral. El sistema de Educación para el trabajo y el desarrollo humano orientado por el concepto de Competencias es un sistema que puede enfrentar los desafíos de competitividad (competencia/competitividad)

contenidos en la nueva organización mundial del trabajo" (Sepúlveda, 2002:15).

Una vez lograda la identificación de las Competencias a través de un análisis técnico de las "conductas de trabajadores de éxito", se obtiene una estructura conformada por: conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con estos elementos concurrentes los jefes de Recursos Humanos de las empresas hoteleras escogidas para este estudio, pueden formar los criterios que les permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a sus trabajadores. Sin embargo, es claro que las Competencias no son sólo responsabilidad de la función de R.H., sino que compromete tanto a la Alta Dirección como al personal de mandos medios y de línea quienes deben conocerlo y, sobre todo, aplicarlas.

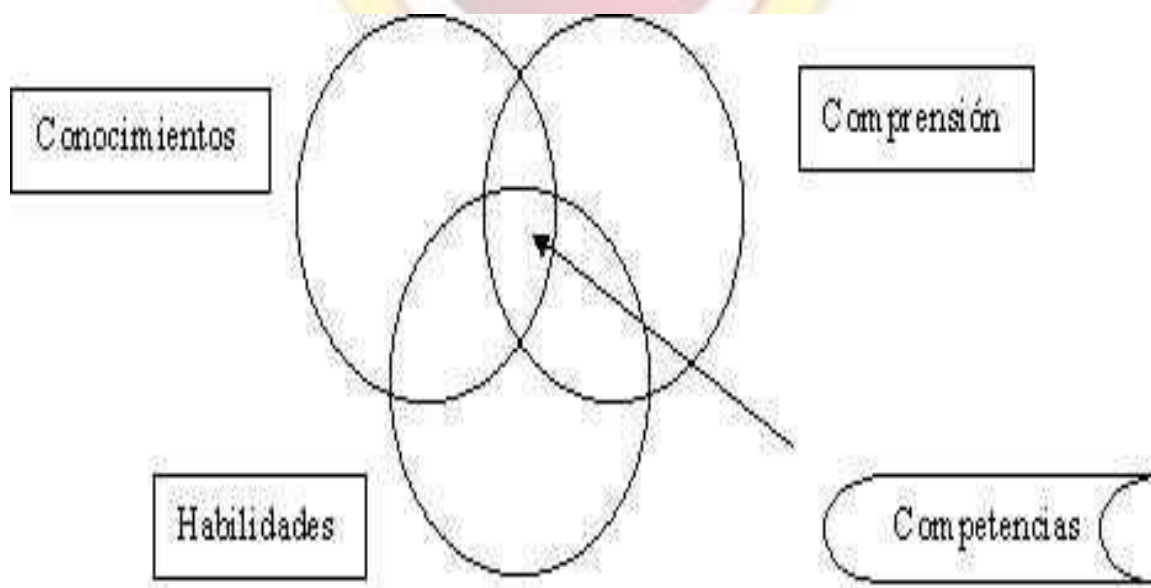


Gráfico 2. Creación de Humberto Quezada Martínez, consultor de empresas, Diplomado en recursos humanos y jefe de R.H. de diferentes empresas.

qm.consultarrobamailc.net

En síntesis, y para cerrar este Capítulo 1, titulado “La Competencia Laboral a través de la Educación para el trabajo”, se debe anotar que las Competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, motivaciones, cualidades de la personalidad, componente metacognitivo, valores y actitudes; competencias que sirvan para formar al hombre y a la mujer para la vida, no competencias para formarlos sólo en un puesto de trabajo. Que no sea una persona con educación para el trabajo pero desechable, que una vez concluido su ciclo productivo planificado, quede desamparado en el mundo del trabajo. No formar máquinas, sino seres humanos abiertos a la vida.





CAPÍTULO 2

*Estrategias de Educación para el trabajo:
camino hacia la Competitividad*

CUC

INTRODUCCIÓN

Identificar estrategias de Educación para el trabajo que optimicen la Competitividad en empresas hoteleras del sector Servicio de Barranquilla es el tema de este Capítulo 2, dada su importancia y, en esencia, la preocupación de los gerentes y directivos de la administración moderna del sector, que es igual a decir el desempleo y las oportunidades laborales de hombres y mujeres en etapa laboral son preocupación de la actual administración colombiana. En la búsqueda de respuestas a esta situación, el programa de gobierno del presidente Álvaro Uribe planteó la necesidad de emprender acciones para "adecuar a los trabajadores a las nuevas exigencias del mercado y aumentar la empleabilidad de la fuerza laboral en su conjunto". En consonancia, el Plan Nacional de Desarrollo contempla dentro de sus metas la generación de dos millones de nuevos empleos.

Los factores que inciden en la competitividad de un país, región o ciudad, según el Foro Económico Mundial, son la internacionalización de su economía, la infraestructura de comunicaciones y transporte, los modelos de gerencia empresarial, el manejo de las finanzas, el gobierno (institucionalidad pública), el desarrollo de la ciencia y tecnología, el capital humano y el trabajo. Vista así, la competitividad, tiene como base la construcción de capital, no sólo de tipo económico sino natural, de educación para el trabajo, financiero, de infraestructura, institucional, cultural y de conocimiento y desarrollo humano.

En ese sentido, diversas entidades mundiales encargadas de evaluar la competitividad de países y ciudades coinciden en señalar al Capital Humano como uno de los factores más importantes para la competitividad. Dicho

C.H., está constituido por las habilidades y destrezas de las personas para manejar los sistemas y procesos complejos de la economía global.



1. LA SITUACIÓN DEL EMPLEO

La desaceleración de la actividad económica, el incremento del uso de las tecnologías de información y comunicación, la nueva organización del trabajo y los cambios en los mecanismos de contratación del personal han tornado inestable el trabajo y aumentado el desempleo. Las medidas asociadas a los procesos de globalización han producido efectos relacionados con la exclusión de la participación en el ciclo productivo de amplias franjas de población, ya no sólo de baja calificación sino incluso en personas con formación universitaria. “El empleo se convierte en un bien escaso que debe ser administrado adecuadamente y que tiene que ser promovido”.¹⁰ Según datos de la OIT, “el número de personas desempleadas en el mundo aumentó”.

La productividad ha sido definida como la capacidad de potenciar el uso de los recursos para obtener mayores resultados y puede ser observada a nivel macro (seguridad, infraestructura, entorno macroeconómico, institucionalidad pública, educación) o micro (factores internos de las empresas que determinan su eficiencia y su competitividad).

Para el caso de las organizaciones, la productividad está determinada por su estrategia corporativa, su estructura y por la capacidad de agregar valor a través de un trabajo humano coordinado. La competitividad, por su parte, hace referencia al “grado en el cual un país puede, bajo condiciones de mercado libres y transparentes, producir bienes y servicios, los cuales son

¹⁰ Bernal, C. E. (1995). Innovación y apropiación de tecnología en el contexto de la globalización en Ciencia y tecnología para una sociedad abierta. Bogotá. Colciencias y Departamento Nacional de Ciencias.

expuestos al mercado internacional, mientras simultáneamente mantiene y expande el ingreso real de la gente a largo plazo”¹¹ En otras palabras, “la Competitividad es la habilidad para crear un nivel de vida alto y creciente para el ciudadano promedio para lo cual se requiere de un cierto nivel de desarrollo productivo”¹².



¹¹ Ibidem. CALDERÓN, Ó. La educación para el trabajo en un mundo cambiante. *Scripta Nova, Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona, vol. VI, n° 119 (140), 2002. <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119140.htm>

¹² Ibidem

2. TRABAJO , TECNOLOGÍA Y COMPETITIVIDAD

En el nuevo mundo laboral ya no hay empleo, sino trabajo. No hay desempleo, sino sobre oferta de trabajo. El trabajador debe, sobre todo, saber hacer, más que saber qué y por qué hacer. El espacio y el tiempo de trabajo se diluyen para dar paso a la eficacia en el logro de resultados. Las tareas son múltiples y variadas, al punto de superar las rutinas laborales por la creatividad en el despliegue de proyectos. Dos claves caracterizan la nueva situación: el trabajador libre y los procesos en la acción y el pensamiento. Esto determina a su vez los nuevos currículos en la educación media y profesional.

Y ya no hay empleo, sino trabajo porque: "El empleo fue una figura creada por la sociedad industrial, gran consumidora de mano de obra. Pero la actual sociedad del conocimiento no requiere gran cantidad de empleos, sino más bien de trabajadores" (Calderón, Ómer)¹³.

La diferencia radica en que ahora no sería necesaria la estabilidad laboral, el empleo con todas las condiciones de trabajo digno, sino que cada persona es su propia empresa que contrata con otras la realización de proyectos o la ejecución de tareas específicas por encargo, puesto que los avances en la tecnología de la informática y la comunicación (TICs) permiten prescindir de la concentración espacial del trabajo.

¹³ CALDERÓN, Ómer, Profesor Universidad Distrital Francisco José de Caldas - Bogotá, Colombia. En: Scripta Nova Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales: "La Educación para el trabajo en un mundo cambiante". Vol.6, Número 119. Barcelona, España, agosto 1° de 2002.

2.1 Competitividad del sector Hotelería

El fin general de este proyecto es hacer más competitivo un determinado sector de hoteles en Barranquilla. Su objetivo importante radica en conocer el papel que desempeña la educación para el trabajo y el desarrollo humano aplicables en el mercado de hotelería y turismo. Todo el andamiaje laboral se basa en la educación laboral que se le brinde al trabajador para hacerlo más competente y, por consiguiente, la empresa hotelera será más competitiva.

La competitividad en la industria hotelera se sustenta, principalmente, en los activos intangibles. Los recursos físicos (ubicación, edificio, habitaciones, mobiliario) son fácilmente imitables por los competidores, debido a que son observables directamente y es posible su adquisición en los mercados organizados. En cambio, los activos intangibles como la reputación de los hoteles, la imagen de la empresa, la calidad de servicio de los empleados, o las rutinas organizacionales de alojamiento, efectivos servicios de reserva o habitaciones, no son fácilmente replicables dada la información imperfecta sobre sus factores determinantes, y adicionalmente no se pueden comprar; ello implica que su provisión debe desarrollarse internamente y durante un dilatado periodo.



2.2 Educación, Trabajo y Competitividad

Si bien el relacionamiento entre educación y trabajo así como la fuerte interpelación que cada uno de estos ámbitos realiza al otro de ninguna manera podría considerarse un tema novedoso, en las últimas décadas se ha constituido en un eje estructurante de las formulaciones sobre el desarrollo económico y social y en una de las cuestiones que, suscitando mayores "coincidencias teóricas" en cuanto al "deber ser", plantea desafíos e incertidumbres en su instrumentación. Bien es sabido que para llegar a estas coincidencias el camino recorrido no ha sido precisamente lineal: mucha agua ha pasado debajo de los puentes y hasta los puentes han cambiado sus posiciones relativas¹⁴.

Educación y trabajo representaron por mucho tiempo realidades bastante separadas en múltiples aspectos. Desde el campo educacional, durante larga data la educación fue sinónimo de educación formal o regular, desarrollada en un espacio único y específico (el aula) y durante un período específico acotado de la vida –la niñez y la juventud–, casi exclusivamente. Lo otro era formación profesional, capacitación o preparación para el trabajo. Incluso, en el mismo campo de la educación formal se registraba la presencia de una modalidad desvalorizada académicamente y minimizada: la educación técnica.

Desde el mundo del trabajo, por su parte, la educación era mirada con desconfianza y, en ciertos casos, hasta con desprecio puesto que se entendía que la mejor, y quizás única manera, de prepararse para el trabajo

¹⁴ CINTERFOR/OIT. Centro Internacional de Investigación y Desarrollo sobre Formación Profesional.

era “aprender haciendo” y lo que importaba era el acceso a un entrenamiento específico y el desarrollo de habilidades y destrezas exclusivas para un puesto de trabajo. La habilidad refería al “saber hacer”: y el conocimiento se confrontaba en la práctica porque allí se aplicaba.

Todo ello conduce a un cambio radical del perfil ocupacional, a la exigencia de nuevas competencias y aptitudes- hasta ahora desconocidas o desvalorizadas-, que acercan la formación del trabajador a la formación del ciudadano y a la inexistencia de un determinismo tecnológico. Si bien estos cambios resultan radicales, su aplicación no es masiva ni uniforme y conviven organizaciones industriales y empresariales del más diverso perfil tecnológico y organizacional; junto al reducido desde el punto de vista cuantitativo de empresas dinámicas e innovadoras coexiste un número ampliamente mayoritario de hoteleras y turísticas y cuyo acceso a las nuevas tecnologías (TICs) debe ser obligante.



Paralelamente, la pauta tradicional de empleo permanente, estable, emunerado y de plena dedicación cede cotidianamente terreno ante la movilidad constante de los puestos de trabajo, al interior de la empresa y entre empresas y ramas de actividad, alternando períodos de empleo y desempleo, en condiciones dependientes o –cada vez en forma más intensa- por cuenta propia, en el sector estructurado o no de la economía. Ante esta heterogeneidad e incertidumbre, el ingreso al mundo del trabajo pasa incuestionablemente por contar con la mejor y más moderna formación, disponer de más y mejores conocimientos. Por ello, estar apto para el cambio y el aprendizaje permanente se transforman en la condición básica de la empleabilidad.

La importancia de la educación para el trabajo radica en planificar para los trabajadores Talleres, Seminarios, Conferencias, Foros, entre otros eventos educativos, para que sus competencias en el área desempeñada se fortalezca permanentemente. Allí encuentran valores, transmisión de un patrimonio cultural y el aprendizaje de la autonomía, la creatividad, entre otros esenciales.

Considerar la educación y la formación en relación con la cuestión del empleo no significa que se reduzca la educación y la formación a una oferta de cualificación; por el contrario, su función básica radica en:

- La integración social y el desarrollo personal,
- La internalización de valores comunes,
- La transmisión de un patrimonio cultural y el aprendizaje de la autonomía,
- La creatividad, la solidaridad requerida tanto para el desempeño productivo como para el ejercicio de la cultura ciudadana.

3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

El inicio del tercer milenio, plantea en los hoteles de primer y segundo nivel en estrellas, en los destinos turísticos y en las Mipymes de esta línea, la necesidad de establecer un nuevo modelo de competitividad así como la implementación de estrategias integrales para el posicionamiento del destino y de la empresa en el mercado.

La realidad hace -en el caso de los hoteles-, que cada "negocio turístico" tenga sus oportunidades, barreras, fortalezas y debilidades que deben ser consideradas en una relación de pujanzas competitivas que inciden en cada negocio y que condicionan la competitividad. Se plantea en todos los casos generar alternativas que permitan obtener beneficios superiores a las existentes en el mercado para el mismo producto y mantenerlos, pese a los cambios de la oferta empresarial de los hoteles competitivos.

En lo referente a las empresas hoteleras, es necesario en primer lugar definir una "empresa" en el sector de turismo como una organización de capital y de trabajo con fines de lucro destinada a la producción de bienes y servicios para el mercado en condiciones de riesgo -pérdidas o ganancias-, y que el objetivo fundamental de las Mipymes hoteleras debería ser en todo momento:

- Maximizar la rentabilidad de su oferta de productos y servicios.
- Aumentar el valor percibido de los productos o servicios ofrecidos para el visitante.

Es importante establecer también que las empresas hoteleras son en su gran mayoría medianas empresas o sociedades (aveces hasta familiares) que

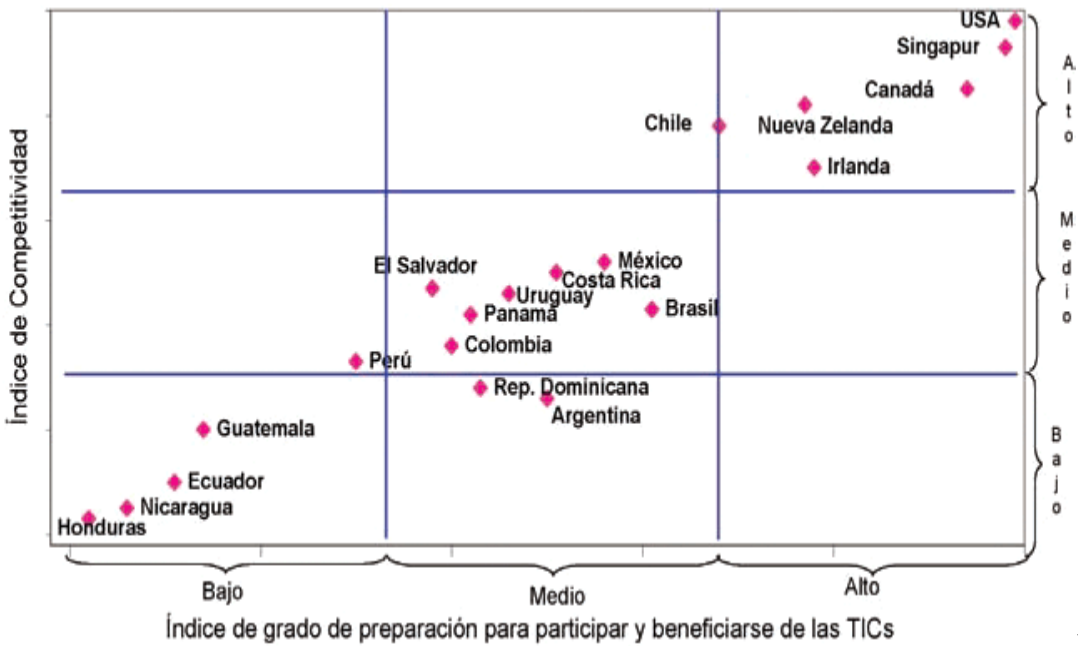
presentan la característica de que son los mismos propietarios quienes están al frente de las mismas y que en el caso de ser profesionales, generalmente provienen de disciplinas ajenas a las carreras de hotelería y turismo. En muchos casos, esas empresas hoteleras están insertas en un escenario económico caracterizado por:

- **La agresividad**, con un nivel de competencia cada vez más desarrollado
- **La turbulencia** del entorno, muchos cambios y a gran velocidad
- **La incertidumbre**, generando oportunidades y amenazas a cada instante

Esta realidad hace imprescindible que el empresario hotelero tenga información clara y precisa para tomar sus decisiones que le permitan afrontar el problema intrínseco de tener una empresa: **el riesgo**; todo esto produce un nuevo escenario en el cual el empresario hotelero debe repensar su rol, acomodarse a las nuevas exigencias del mercado y aplicar nuevas técnicas de gestión, como única vía para asegurar su permanencia. A partir de esta realidad, se debe proponer la planificación de un conjunto de talleres temáticos que equivalen a educación para el trabajo, que a la vez sirvan para discutir la nueva realidad de los destinos y de las empresas insertas en este mercado hotelero-turístico altamente competitivo.



A continuación se muestra a grandes rasgos, el Índice de Competitividad que se da en Colombia, Centroamérica y Europa.



15

¹⁵ CINTERFOR/OIT. Centro Internacional de Investigación y Desarrollo sobre Formación Profesional.

4. EFICACIA + COMPETITIVIDAD = RENTABILIDAD

La calidad se demuestra con la experiencia. Un adagio en el argot administrativo dice: "**Es más fácil hacer las cosas bien que hacerlas mal**", además, es expresión de toda la vida. Pero para tratar aquí someramente el tema de competitividad unida a la rentabilidad, habría primero que aclarar el significado de dos términos importantes que tienen su asiento en el éxito de un trabajo y, de hecho, en la demostración de resultados. Estos términos son:

Eficacia: Lograr un buen resultado. Hacer las cosas bien; es la capacidad para determinar los objetivos apropiados; es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Eficiencia: Capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización; es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

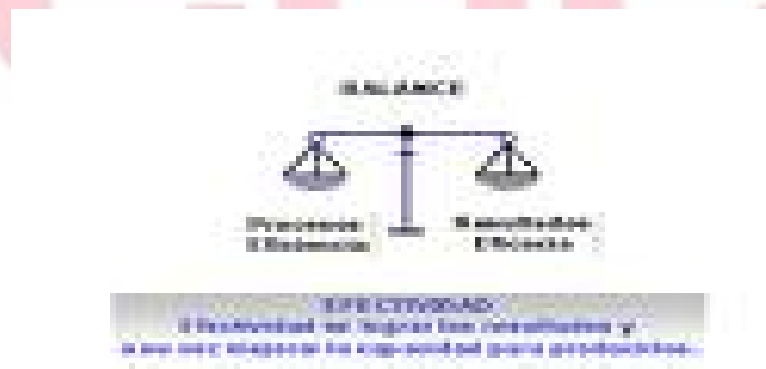
Estos dos conceptos están muy interrelacionado (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible. Aquí se está enfocando entonces, hacia las competencias laborales. La pregunta clave sería: ¿Se puede ser eficientes sin ser eficaces? Y la respuesta sería afirmativa. Se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas. Pero para tener esas metas claras es necesaria la educación, la capacitación y el desarrollo continuo en determinada área de trabajo.

4.1 La eficacia operativa no es estrategia

Durante casi dos décadas, los gerentes han estado aprendiendo nuevas reglas de juego: flexibilidad para responder a los cambios, calidad total, benchmarking, etc. El posicionamiento, que alguna vez fue el centro de la estrategia, se rechaza como demasiado estático para los cambiantes mercados y tecnologías del presente. Según el nuevo dogma, los rivales pueden copiar rápidamente cualquier posición de mercado y la ventaja competitiva es, a lo sumo, temporal. Sin embargo, estas creencias son semiverdades peligrosas y están conduciendo a un número cada vez mayor de compañías por la pendiente de una competencia mutuamente destructiva.

La raíz del problema es la falta de distinción entre eficacia operativa y estrategia.

Aunque las mejoras operativas resultantes de la aplicación de un notable número de herramientas gerenciales, han sido a menudo drásticas, muchas compañías se han visto frustradas por su incapacidad de convertir esas ganancias en rentabilidad sostenible. Y poco a poco, casi imperceptiblemente, las herramientas gerenciales han tomado el lugar de la estrategia. Conforme los gerentes se esfuerzan por mejorar en todos los frentes, se alejan cada vez más de las posiciones competitivas viables.



4.2 Eficacia operativa: Necesaria, pero no suficiente

Tanto la eficacia operativa como la estrategia son esenciales para un desempeño superior. Si embargo, ambas funcionan en formas muy distintas. Una empresa puede superar en el desempeño a sus rivales sólo si logra establecer una diferencia que pueda mantener. Debe brindar un mayor valor agregado a los clientes o crear un valor comparable a menor costo, o hacer ambas cosas.

La eficacia operativa (EO) significa ejecutar actividades similares "mejor" que los rivales. Incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. En contraste, el posicionamiento estratégico significa ejecutar actividades "diferentes" de la de los rivales, o ejecutar actividades similares en "formas diferentes". Las diferencias en la eficacia operativa constituía el núcleo del desafío japonés a las compañías occidentales en la década del '80. Los japoneses estaban tan avanzados en cuanto a eficacia operativa, que podían ofrecer simultáneamente menor costo y calidad superior que sus rivales.



Al menos durante la última década, los gerentes se han preocupado por aumentar la eficacia operativa. Mediante programas tales como Gerencia para la calidad total, Competencia basada en el tiempo y Benchmarking, han cambiado la forma en que ejecutan las actividades a fin de eliminar la ineficiencia, aumentar la satisfacción del cliente y lograr prácticas óptimas. El

aumento constante de la eficacia operativa es necesario para lograr una rentabilidad superior; sin embargo, por lo general no es suficiente. Pocas empresas han competido exitosamente con base en la eficacia operativa a lo largo de un período extenso, y cada día se hace más difícil mantenerse delante de los rivales. La causa más evidente es la rápida difusión de las prácticas óptimas. Los competidores pueden imitar rápidamente las prácticas gerenciales, las nuevas tecnologías, las mejoras de los insumos y las formas superiores de satisfacer las necesidades de los clientes.

La competencia de eficacia operativa amplía la frontera de productividad, elevando los estándares para todos. Sin embargo, aunque esa competencia produce un aumento absoluto de la eficacia operativa, no produce una mejora relativa para nadie.

La segunda razón por la cual la mayor eficacia operativa es insuficiente es más sutil y engañosa. Cuanto más practican las compañías el benchmarking, más se parecen unas a otras. Cuanto más trasladan las compañías rivales algunas de sus actividades a terceros en el exterior que son eficientes, más genéricas se vuelven esas actividades. La competencia basada únicamente en la eficacia operativa es mutuamente destructiva, conduciendo a guerras de desgaste que sólo pueden frenarse al limitar la competencia.

Tras una década de impresionantes aumentos en la eficacia operativa, muchas compañías están enfrentando rendimientos decrecientes. Poco a poco los gerentes han dejado que eficacia operativa tome el lugar de la estrategia. El resultado es una competencia de suma cero, precios estáticos o en declinación y presiones sobre los costos que ponen en peligro la capacidad de las empresas para invertir en el negocio a largo plazo.

4.3 La estrategia se basa en actividades únicas

La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes; sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales. De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercadeo que no resistirá la competencia.

En resumidas, la rentabilidad es **"el resultado del proceso productivo"** (Diccionario Enciclopédico Salvat). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto o el servicio prestado debe ser discontinuado. Mucha ingerencia tiene en esto de la rentabilidad y de los resultados el trabajador y su forma de trabajar basada en la educación para el trabajo.

"También queda claro que los términos Eficacia y Eficiencia constituyen elementos básicos para cumplir con los objetivos propuestos en las organizaciones. Su adecuada dosificación es condición fundamental para un liderazgo exitoso" ¹⁶.

¹⁶ AYUSO, ALBERTO REYNALDO. W inRed.com. Consultor y capacitador en empresas, docente de la Universidad de Buenos Aires.



CAPÍTULO 3

Proyección del Talento Humano basada en Educación para el trabajo

CUC

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales transitamos hoy los colombianos, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La **globalización**, el permanente **cambio** del contexto y la valoración del **conocimiento**, viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un trabajador como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que este es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. La pérdida de capital monetario, de inmuebles, vehículos o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo para recuperarlo, pero para la fuga del Talento Humano como vías de fácil solución no son posibles de adoptar ni reemplazar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos; es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta

administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen de manera notoria en el diario accionar de cada una de ellas; con esto, cada componente debe moldearse para ajustarse con éxito a estos cambios. De ahí que cada factor productivo debe trabajar en forma eficaz para lograr los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano; es a este factor al que debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor que posee y sabe a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y ser por ello reconocido.

La gestión que comienza a manejarse ahora ya no está basada sólo en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar en lo interior, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, conocer bien la empresa en la que se trabaja y saber cuáles es la misión de cada trabajador dentro de ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias. Tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los trabajadores envueltos en el quehacer de la empresa. Esta Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando ella comienza a involucrarse en las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. La idea es transformarlo en un nuevo ser, en una mejor persona.

1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración del talento humano se refiere a las actividades que una organización lleva a cabo para utilizar sus recursos humanos de manera efectiva. Ellas incluyen determinar la estrategia de talento humano de la empresa, la contratación, la evaluación del desempeño, el desarrollo administrativo, la remuneración y las relaciones laborales.

Pero esa administración del Talento Humano que se quiere implementar en las empresas hoteleras de Barranquilla, no tendrían mucho significado si los recursos humanos que los respaldan no son los adecuados por falta de capacitación o de educación en el trabajo. Sin el tipo correcto de personas en su lugar, la estructura organizacional es sólo un andamiaje sin fuerte asidero. El éxito requiere de políticas de administración de talento humano que sean congruentes con la estrategia de la empresa y con sus estructuras formales e informales y sus controles.

a) Educación para el trabajo

La selección es sólo el primer paso para encontrar al talento humano adecuado para un determinado trabajo. El paso siguiente es educar para el trabajo (capacitar) a ese talento para realizar una labor específica. La capacitación cultural, lingüística y práctica, parece haber perdido un tanto el interés por parte de los jefes de Recursos Humanos de las empresas en

general. Se realizan talleres, seminarios, charlas y conferencias tomadas como capacitación para el personal. Sí, puede ser, pero acompañados estos eventos de otra verdadera y profunda educación que tenga más prevalencia en el tiempo, no colocar paños de agua tibia que alivian al enfermo sólo de momento. De allí que se utilizaron durante esta investigación, diferentes instrumentos de recolección de datos; uno de ellos fue la encuesta callejera indirecta (informal) acerca de la frecuencia e intensidad horaria de las capacitaciones que sus empleadores les brindan. Las dos preguntas formuladas fueron:

- *¿Usted trabaja?*
- *¿En su trabajo le brindan capacitación sobre su área laboral?*

Materiales y método utilizados: 26 personas (entre hombres y mujeres) que transitaron por la calle 72 con carrera 49 de Barranquilla, los días viernes 12 y 19 de mayo de 2009, hacia horas vespertinas.

Resultados: El 47% no participa en capacitaciones; un 29% participa en talleres de corta duración (menor a ocho horas laborables); un 18% no se capacita en el aprendizaje de la calidad; un 6% se capacita en talleres de corta duración siempre y cuando se le descuenta de su nómina el valor de la capacitación y pueda recuperar el tiempo en él empleado.

Conclusión: Los resultados revelan debilidades en cuanto a la necesidad de políticas que promuevan la formación integral de los trabajadores en

educación para el trabajo. De estos resultados arriba presentados, se deduce la hipótesis de que a los trabajadores de hoteles puede sucederles igual en cuanto a capacitación se refiere.

b) Desarrollo administrativo y estrategia

Los programas de desarrollo administrativo en la empresa hotelera de Barranquilla, deben estar diseñados para incrementar los niveles de conocimientos generales del Talento humano a través de una mezcla de educación administrativa continua, y la rotación de ese talento para la realización de diversos trabajos dentro de la empresa, que le brinde al trabajador experiencia laboral variada. Son intentos para mejorar la productividad general y la calidad de los recursos administrativos de la empresa hotelera, con el firme propósito de transitar por el camino de la competitividad.

"Los programas de educación para el trabajo (desarrollo administrativo, productivo o logístico) ayudan a crear una cultura corporativa unificadora al familiarizar a sus nuevos cuadros con las normas y el sistema de valores de la empresa hotelera en especial, y de toda índole, en general"¹⁷.

¹⁷ ALLES, Martha Alicia. "Desarrollo del talento humano" Ediciones Gránica. Barcelona, 2006

“TALENTO HUMANO: No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo; también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.”¹⁸

c) Fortalecimiento de Decreto sobre Educación para el Trabajo

“Fortalecen Decreto sobre Educación para el trabajo”, es el titular que aparece publicado en el periódico La Libertad del viernes 27 de marzo de 2009, página 10^a. El objetivo es reglamentar la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan este servicio educativo y el desarrollo humano... ”.

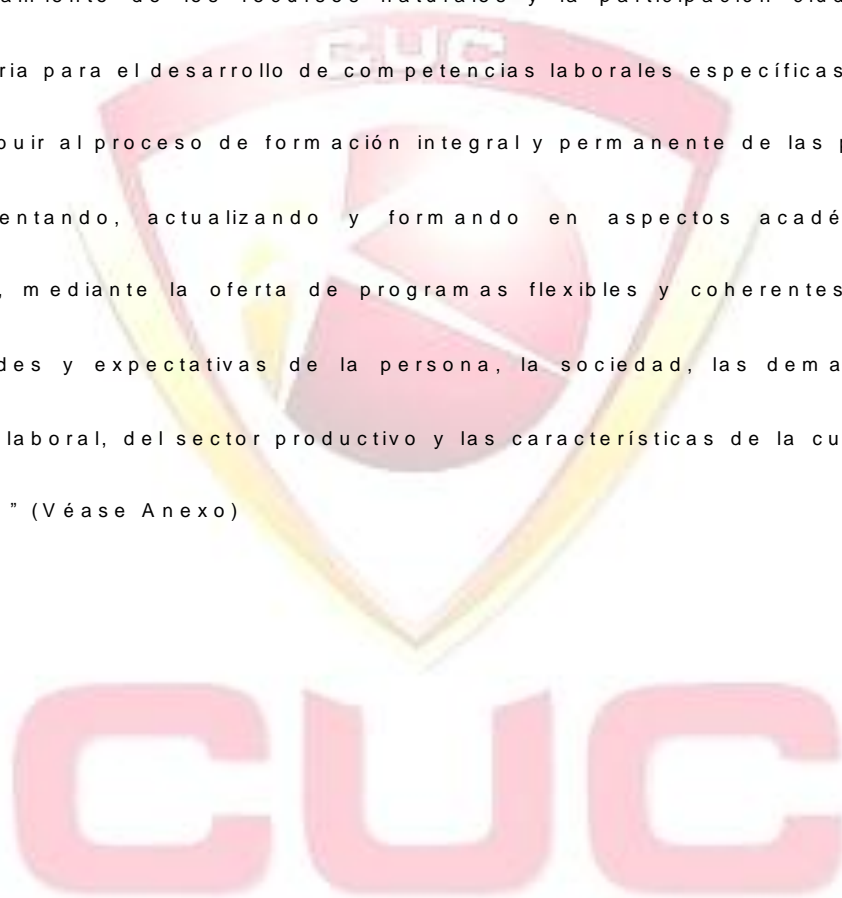
La norma en construcción busca actualizar en un solo cuerpo normativo la reglamentación relativa a la creación y operación de las instituciones que ofrezcan este servicio, antes denominado Educación no formal. En este sentido, el proyecto en discusión recopila los parámetros sobre las licencias de funcionamiento y el reconocimiento oficial, y otras normas respectivas. La Educación para el trabajo y el Desarrollo humano hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el

¹⁸ CERNA, Juan Carlos. Director Solución Corporativa Consultores. México, D.F., 2007. juancernasal@yahoo.com

Art.5° de la Ley 115 de 1994, y en el Decreto 2888 de 2007". Este Decreto tiene dos principales objetivos:

1) Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas.

2) Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno... " (Véase Anexo)



2. GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIA

- *¿Cómo se aplica el concepto de competencia laboral a la gestión de recursos humanos?*
- *¿Cómo se definen, bajo el análisis de educación para el trabajo, las competencias clave en la gestión de recursos humanos?*
- *¿En qué forma apoyan las competencias a la selección de recursos humanos?*

El anterior cuestionario verbal e informal de tres preguntas elaborado para jefes de Recursos Humanos de los hoteles encuestados, resuelto bajo el protocolo de presentación, fue una experiencia de aplicación algo pobre en respuestas. Las anteriores preguntas fueron formuladas de manera casual, como entrada a las encuestas que después se diligenciarían por escrito, las que también estuvieron faltas de contenido. *“Mayor educación laboral en cuanto a competencias deben tener los jefes de Recursos Humanos de todas las empresas que aspiran llegar al éxito y ser altamente productivas”*¹⁹

¹⁹ MARELLI, Anne, Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias, 2000

Debido a esas premisas, muchas empresas hoteleras y de toda índole, tanto en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina, han incorporado la Gestión de Recursos Humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. Igualmente está sucediendo en Colombia y la Región Caribe.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional (Espitia, Alba Inés; Barragán Guerrero, Eder. "Gerencia del Talento Humano").

Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las tradicionales áreas de la Gestión del Talento Humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción. Se conocen experiencias sobre aplicaciones de sistemas normalizados de competencia, bastante difundidas, enmarcadas dentro de un sistema nacional de formación y certificación. En estos casos, la característica principal es su proyección nacional y la articulación de las instituciones de formación con las necesidades de las empresas a través de la formación basada en normas de

competencia. Debido a eso, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo han optado por mantenerse competitivas emprendiendo el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

Como se ha venido tratando a lo largo de este trabajo, una competencia es una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente; es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los conocimientos (*knowledge*), las destrezas (*skills*), las habilidades (*abilities*) y los comportamientos estimulantes (*enabling behaviors*) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimientos, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos.

Por ello, las competencias en las cuales las empresas hoteleras de Barranquilla en especial, y toda empresa, en general, deben tener en cuenta para la contratación y desarrollo de sus trabajadores (en coherencia con la Resolución 3456, de diciembre 30/2003 del MEN), son:

CLASE DE COMPETENCIA	APLICACIÓN EN ÁREAS LABORALES
Comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten la interacción consigo mismo y con el mundo que lo rodea.
Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Integran la teoría con la práctica, dimensionando las consecuencias, respuestas y productos obtenidos.
Axiológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualizan e incorporan destrezas, actitudes y acciones a un cuerpo de valores cimentados desde la realidad social.
Laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellas propias de la profesión
Creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para resolver problemas y aprovechar oportunidades en el medio de actuación.
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de analizar múltiples soluciones.
Fluidez	<ul style="list-style-type: none"> • Generan muchas soluciones a un solo problema

3. NECESIDAD DE CAPACITACIÓN HOTELERA

Entre las necesidades de capacitación de los trabajadores de mayor demanda por parte de los empresarios, recogida una muestra en entrevistas personales, telefónicas y por correos electrónicos de las empresas radicadas en el área metropolitana de Barranquilla (período 2007-2009-I), se destacan en porcentajes las áreas de formación y actualización.

Al respecto, lo adecuado es realizar una evaluación diagnóstica para determinar las necesidades de formación en educación para el trabajo del personal administrativo, de logística, de atención al público y demás departamentos en general. A continuación se muestran los porcentajes que se reconocieron y evaluaron en diferentes áreas de desempeño en empresas hoteleras de Barranquilla, en cuanto a capacitación, a los que se tomó la muestra:

ÁREAS DE DESEMPEÑO (Empresas hoteleras en Barranquilla)

(Períodos: años 2007, 2008 y primer semestre de 2009)

ÁREAS DE DESEMPEÑO :	PORCENTAJES
----------------------	-------------

a) Educación para el trabajo y el desarrollo humano:

➤ Gestión por competencias laborales	74 %
➤ Metrología	56 %
➤ Logística	51 %
➤ Manejo de materias primas	48 %
➤ Gestión estratégica de tecnología	38 %

➤ Investigación de Marketing	38 %
------------------------------	------

b) Complementación (actualización o asesoría):

➤ Sistema de Gestión de Calidad ISSO -9000	38 %
➤ Gerencia del Servicio	59 %
➤ Gestión por competencias laborales	56 %
➤ Manejo de materias primas	56 %
➤ Logística	48 %

“El perfil esperado en los trabajadores está asociado a su capacidad de “hacer más y mejor” con menor supervisión y mayor autonomía. La integración de los procesos de producción hace que se valore la polivalencia, es decir, que un trabajador controle una amplia gama de funciones y trabaje en grupo para coordinarse con los miembros de la cadena productiva. La agilidad, la orientación a la calidad, la innovación y el servicio al cliente son características altamente valoradas en las organizaciones, tanto de producción de bienes como prestadoras de servicios”²⁰.

Las capacitaciones o Competencias diseñadas en la empresa, más que consultadas con los trabajadores, no se obtienen a partir de la consulta permanente con ellos. Esto no resulta suficiente; hace falta que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los estándares para facilitar su conocimiento y capacitación. Bajo esta idea *“los trabajadores no son todo en la definición de competencias: consultarlos es necesario para que exista un clima laboral agradable y la comunicación interna sea abierta y continua,*

²⁰ **DRUCKER, Peter.** “Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI”. Editorial Norma S. A. Bogotá, 1999.

*pero no es suficiente*²¹. Se necesita conocer de ellos sus debilidades para fortalecerlas.



²¹ **ANSORENA Cao, Álvaro**, 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa, 1996.

4. COMUNICACIÓN INTERNA Y DESARROLLO HUMANO LABORAL

Para el Desarrollo Humano Laboral, el tema de la Comunicación interna en las empresas es motivo, por sí sola, para otra investigación que se desprendería de este mismo trabajo; sin embargo, es pertinente describir algunos enfoques de comunicación que son inherentes a la Gestión del Talento Humano a través de la Educación para el trabajo y el desarrollo humano. La vida laboral por tratarse de convivencia con un conglomerado discrepante en ideas y decisiones, de hecho, nunca podrá contar con un ciento por ciento de excelencia en las comunicaciones internas. De tal manera, en las encuestas realizadas aparece lo contrario, quizá por temor a la realidad, tal vez por falta de interés hacia la encuesta o lo más probable, por no colocar sobre el tapete una falencia que se debe subsanar con educación para el trabajo y el desarrollo humano (Ver Encuestas en Anexo).

4.1 Falencia de las jefaturas

"Un estudio realizado a 57 entidades distritales privadas en Barranquilla (encuesta Image People) arrojó como resultado que las dificultades de gestión y desarrollo laboral están relacionadas con problemas de

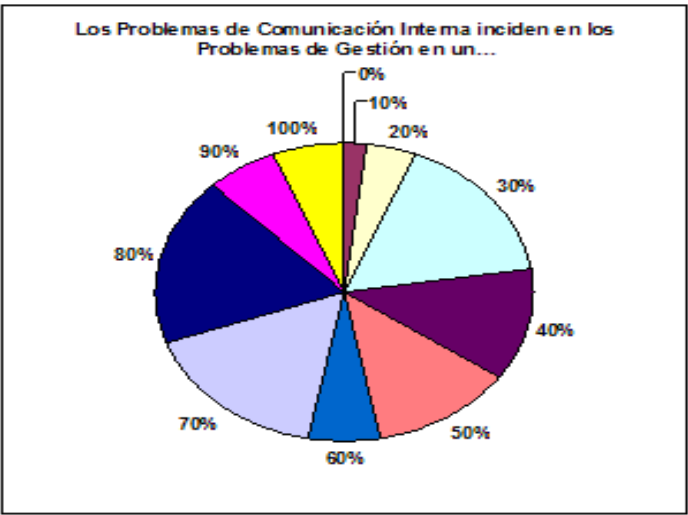
comunicación con los trabajadores en más de un 80% y, por extensión, con problemas de su Desarrollo Humano y de sus Competencias”²²

Esta investigación realizada por la firma Image People, de Bogotá, a directores de comunicación y gestión humana de distintas empresas de Barranquilla durante el último trimestre del 2008, dejó ver el estado en que se encuentran en cuanto a gestión se refiere, siendo el liderazgo y la comunicación horizontal los temas calificados con mayores falencias en dichas entidades y dejando sobre el tapete la posibilidad de hacer más dinámica y efectiva su gestión a través de la comunicación.

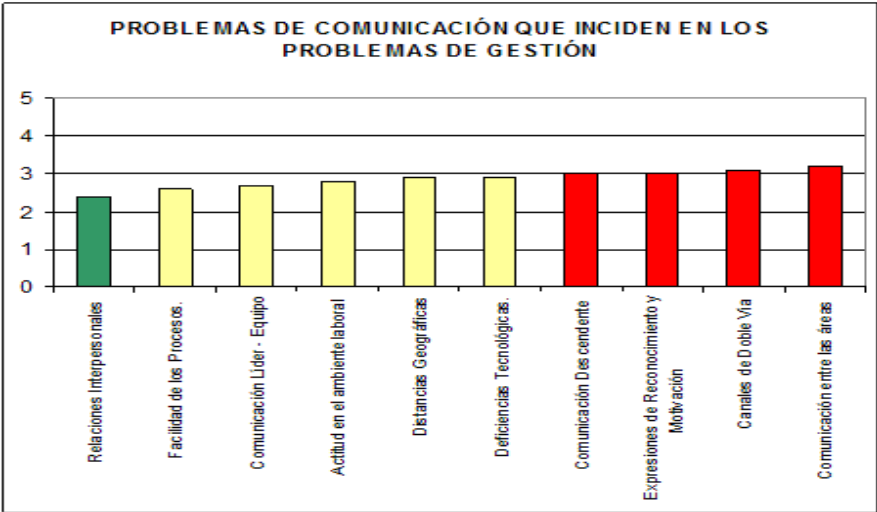
La encuesta de Image People, de Bogotá, señala que los problemas que más aquejan a las entidades distritales tienen que ver con la comunicación entre las áreas y entre el personal de trabajadores, pues en una escala de medición, siendo 0 el más favorable y 5 el más crítico, su calificación fue de 3,2. De tal manera, el problema de comunicación hace que la dinámica de gestión sea mucho más demorada y que también existan de coordinación que a su vez afectan la productividad. Pero ya ese sería, también, otro tema

²² **A G U I L E R A**, Jorge, y **O R J U E L A**, Geovanny. Autores de: “Comunicación organizacional”. Santafé de Bogotá, marzo 10 de 2009.

de investigación. Aquí se tratará someramente porqué la comunicación afecta las competencias y el desarrollo humano de los trabajadores, no sólo en empresas del sector servicio (hoteles), sino en toda empresa cualquiera que sea su misión empresarial. Se apreciará en los siguientes e importantes gráficos.



Tomado de: AGUILERA, Jorge, y ORJUELA, Geovanny. Autores de: "Comunicación organizacional". Santafé de Bogotá, marzo 10 de 2009.



SISTEMA DE SEMAFORIZACIÓN:

- 0.0 – 2.5 = Verde (Factor fortaleza)
- 2.6 – 3.5 = Amarillo (Factor en riesgo)
- 3.6 – 5.0 = Rojo (Factor crítico)

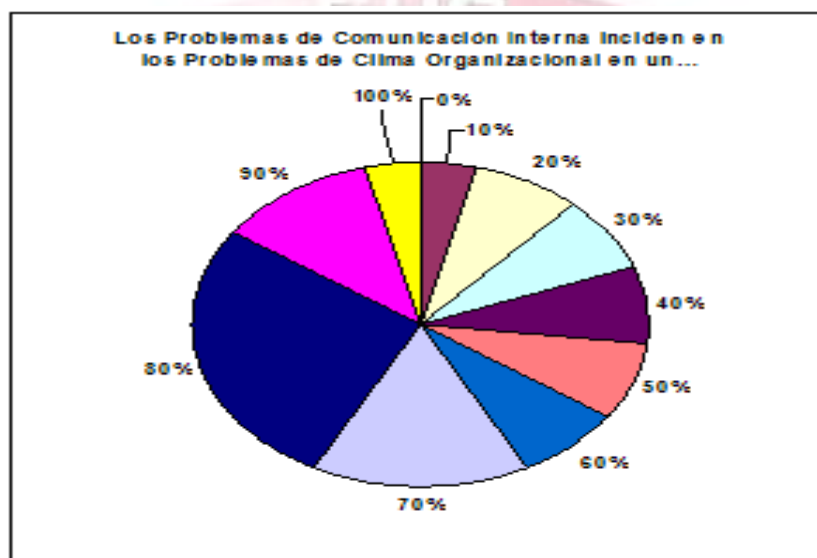
Al anterior esquema porcentual le siguen **dificultades en canales de doble vía** con 3,1, que hace que la información se genere en una sola vía, esta situación crea problemas de adaptación de la organización hacia las necesidades de los usuarios, lo que al final afecta la percepción del servicio y la legitimidad de la organización.

El siguiente componente son las **expresiones de reconocimiento y motivación** con 3,0. Esta situación se presenta como una debilidad en los líderes, razón por la cual es necesario que desde las altas jerarquías se revisen las competencias de comunicación de estos y las estrategias que están desarrollando. Otra debilidad marcada es que no se comparte **direccionamiento**, ya que la pregunta relacionada con comunicación descendente los departamentos de gestión humana y comunicación la calificaron con un 3,0, lo cual indica que en este tipo de entidades el trabajo aún es muy funcional y falta formación en pensamiento estratégico dentro de los cuadros directivos.

Una calificación más positiva obtuvo **distancias geográficas y deficiencias tecnológicas** con 2,9, enseguida aparece **actitud en el ambiente laboral** con 2,8, **comunicación líder equipo** con 2,7 y **facilidad de los procesos**

con 2,6, así mismo, las **relaciones interpersonales** mostraron un balance calificado con un 2,4.

A la pregunta ¿en qué porcentaje los problemas de comunicación interna inciden en los problemas de clima organizacional?, más del 50 % coincidió que se presenta entre un 70 % y 100 % .



Ante el cuestionamiento ¿en qué porcentaje los problemas de comunicación interna inciden en los problemas de satisfacción de los clientes y usuarios?, más del 50 % de los representantes de los departamentos de comunicación y gestión humana de las entidades hoteleras de Barranquilla respondieron que influye en más de un 60 % .



Estos resultados señalan que las entidades deben concentrar más su atención en los procesos de comunicación que diariamente llevan a cabo, puesto que los problemas que se presentan hoy en día afectan su competencia laboral, la productividad y la competitividad debido a que desperdician recursos, hacen lenta la gestión y, por ende, deteriora su imagen personal y de la empresa ante los clientes y usuarios (Véase Encuestas en Anexo).

Es así como “una entidad fuerte y eficiente genera confianza y una imagen favorable ante la ciudadanía, la cual siempre está alerta a cada detalle desde el servicio que recibe hasta la labor de los funcionarios”²³.

²³ Ídem, AGUILERA, ORJUELA. Image People. gerenciaarrobaimagepeople.com.co Bogotá, Colombia, 2000

4.2 Clave de la gestión: La gente

Se dejó de última la visita que se realizó a la Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal, Capítulo Atlántico (ACRIP), por considerarla pieza clave en el trasegar empresarial. Sin embargo, la respuesta al cuestionario entregado no se realizó. Los autores de este trabajo consideran que hubo temor en el ambiente, hubo falta de compromiso para tomar decisiones en cuanto a responder un cuestionario.

En definitiva, no se encontró respuesta de Acrip porque no había educación para el trabajo ni se reconocieron las competencias laborales necesarias. Con ello se reafirman los supuestos acerca de la importancia de conocer el trasfondo de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano, como base para una verdadera realidad empresarial, de la que se ha venido tratando a lo largo de este trabajo.

El cuestionario creado para la entrevista personal tratada como instrumento o fuente primaria para ACRIP, fue el siguiente:

P/1: ¿Considera ACRIP que la clave de la gestión es la gente? ¿Por qué?

P/2: ¿La Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano es reconocida como importante por los Departamentos de Recursos Humanos de las empresas de Barranquilla en general, y hoteleras en particular?

P/3: ¿Desea darnos la opinión de ACRIP con respecto a Competencias Laborales?

P/4: ¿Cuál es la principal falencia del departamento de Recursos Humanos en cuanto a Capacitación y D.H. del personal en las empresas?

P/5: En la escala del 1 al 10, ¿cuál es la injerencia de apoyo que brinda ACRIP a las empresas de Barranquilla?



5. PROYECCIÓN DEL TALENTO HUMANO

"Las nuevas prácticas de base en las asignaciones o iniciativas empresariales, están respaldadas en que estas se encuentran influyendo en el pensamiento y en la acción de los directivos, así como en el funcionamiento de las organizaciones, por lo que la visión se manifiesta sobre la gente y su talento, como el principal activo organizacional, en donde se destaca que la gestión eficaz del C H (Capital Humano) no ha sido parte de la visión empresarial, así que el gran reto para los responsables, es integrar esta visión de que gestionar el talento tiene un gran mérito, pues es y será la gran diferencia organizacional para triunfar en este nuevo siglo, en el que gestionar talento no debe quedarse en cuestiones prácticas y básicas que son responsabilidad de una función como es gestionar Capital Humano, sino que se convierte en una nueva responsabilidad empresarial"²⁴.

"Las empresas de éxito son las que generan clima de confianza y compromiso entre sus colaboradores".

²⁴ PROYECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO. La revista de R.H., septiembre 2007.

C R O N O G R A M A D E A C T I V I D A D E S A Ñ O 2009-I

No.	Actividades inherentes al Trabajo de Grado	Año	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
		Meses	Agosto				
1	Exploración bibliográfica		X				
2	Recopilación y análisis de la información		X	x			
3	Propuesta. Estudio y primera corrección por asesores de la CUC				X		
4	Segunda revisión de la propuesta por asesores de la CUC				X		
5	Estudio y aprobación de la Propuesta final					X	
6	Redacción del Plan de Trabajo (Cuerpo de la investigación)						X x
7	Entrega para aprobación del Proyecto de Grado, ante asesores de la CUC.		X				

PRESUPUESTO Y COSTOS 2009-I

Rubros	Unidad de medida	Cantidad a utilizar	Costo Unitario	Costo Total
1. PRESUPUESTO PERSONAL				
2. RECURSOS HUMANOS UTILIZADOS				
Asesoría metodológica y de la investigación	Horas	30	\$30.000	\$900.000.
Asesoría en Normas de calidad ICONTEC, para presentación de trabajos de grado	Horas	8	\$20.000	\$160.000.
Transcriptora del trabajo de CPU convertido Word/PDF y grabado en CDs.	Págs.	100	\$1.200.	\$120.000.
3. RECURSOS MATERIALES Y LOGÍSTICOS				
Informática e Internet	Horas	100	\$2.000.	\$200.000.
Compra de libros-guías	Unidad	2	\$35.000	\$70.000.
Viáticos, transportes, taxis	-	-	-	\$100.000.
Fotocopias varias	Unidad	600	\$100.00	\$60.000.
Empastes	Unidad	3	\$20.000	\$60.000.
Compra de CD-ROM	Unidad	3	\$1.200.	\$3.600.
Compra de cuaderno de Normas Icontec para trabajos de grado.	Unidad	1	\$35.000	\$35.000.
PRESUPUESTO TOTAL:				\$1.708.600.

G L O S A R I O

COMPETENCIAS

Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

COMPETENCIAS EN EL SER

Desarrollar la mentalidad emprendedora con sueños y metas definidas, con el firme propósito de contribuir en su cambio actitudinal ante un entorno laboral o social cualquiera que ayuden al trabajador a un cambio de visión del mundo que lo rodea.

COMPETENCIAS EN EL HACER

Entre esas competencias están: diseñar, evaluar, cambiar, operar, preservar, mejorar, integrar, organizar, registrar, solucionar, instalar, promover, gestionar y agilizar procesos, crear, implementar y mejorar cada una de las áreas laborales en que el trabajador se desempeñe.

COMPETENCIAS EN EL SABER HACER

Los trabajadores en general, y de hotelería en especial, adquirirán con estas competencias no sólo calificación técnica, sino competencias que los hagan aptos para enfrentar gran número de situaciones laborales, como identificar problemas y proponer soluciones, a través de su vinculación y apoyo a actividades de desarrollo tecnológico e investigación.

CONCLUSIONES

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, procesados los mismos y obtenido la información que de ello se generó conjuntamente con los respectivos análisis, se obtuvieron resultados que permiten presentar el siguiente conjunto de conclusiones:

- Es importante que los jefes de recursos humanos de las empresas hoteleras de Barranquilla y, en general, de todas las empresas de la ciudad, tengan claridad sobre el conocimiento profundo y objetivo que deben poseer acerca de las competencias laborales con base en la educación para el trabajo y el desarrollo humano, indispensable para conseguir el éxito de sus empresas.
- El capital humano y, por ende, la situación del empleo, como bien es sabido, constituye un punto neurálgico para el crecimiento laboral, empresarial, económico, tecnológico y social contemporáneo, tanto en el mundo hotelero de Barranquilla, como de todo ambiente empresarial, base del estudio. Por ello, es prioritario colocar mayor empeño en realizar estrategias de educación para el trabajo que sirvan de camino por donde la empresa transite con resultados óptimos basada en cinco estrategias

importantes: comunicación, eficiencia, eficacia, competitividad y rentabilidad.

- La Administración del Talento Humano es la que determina las proyecciones en educación que beneficien al trabajador, para lo cual la Gestión de Capacitación es obligante. Debe enfocarse hacia las debilidades con mayor porcentaje, como son los problemas de Comunicación Interna, Gestión por competencias laborales, Logística, Manejo de materias primas, Gestión estratégica de tecnología e Investigación de Marketing para elevar el bajo porcentaje actual del 38%. Es recomendable que los trabajadores del sector hotelero obtengan mayor actualización en Sistema de Gestión de Calidad ISSO -9000, Gerencia del Servicio, Manejo de materias primas y Logística que optimicen sus gestiones laborales.

Se concluye, entonces, que el desarrollo con equidad y democracia, la dinamización de las potencialidades productivas de los distintos grupos poblacionales, el acceso a niveles crecientes de competitividad y la generación de nuevas oportunidades de empleo deben pasar por el incremento de la calidad y la formación del recurso humano. Dicho de otro modo, no es posible hoy pensar en políticas activas de empleo sino incluyen

y no están complementadas por una adecuada e integral política de formación y desarrollo del Talento humano.



RECOMENDACIONES

- Es necesario contar con personas que posean unos modelos mentales orientados a los resultados, a la calidad, al aprendizaje continuo, a la creatividad, el manejo del riesgo y la incertidumbre y que hayan desarrollado competencias básicas, ciudadanas y laborales, prioritariamente de tipo general, que les permitan emplear sus recursos cognitivos para trabajar, aprender conocimientos, desarrollar habilidades y destrezas específicas y moverse en campos y acciones variadas bajo principios éticos.
- Es necesario ampliar el acceso a la educación de buena calidad, facilitar la movilidad al interior del sistema educativo, romper el aislamiento de las instituciones educativas en relación con el entorno amplio en que éstas se desenvuelven y transformar la dinámica de la empresa hacia el interior del aula, si no es posible la capacitación dentro del ámbito propio de la empresa.
- El reto consiste en lograr mayor adaptación y velocidad de respuesta a las necesidades del cambio, en elevar la calidad y pertinencia de los programas y en mejorar la vinculación de la capacitación con las transformaciones de la estructura productiva.

RESUMEN

Esta investigación de tipo descriptiva se realizó dentro del período 2007-2009-I, Municipio de Barranquilla, Departamento del Atlántico, delimitada entre la localidad Norte Centro histórico (Prado, Viejo Prado, Américas, Porvenir), donde están radicadas empresas hoteleras sector Servicio. Su objetivo general consistió en conocer la importancia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano dentro de la empresa moderna. El trabajo se delimitó al sector Hoteles, por cuanto se considera que allí se concentra también las competencias desde sus diferentes instancias laborales. Para este trabajo se empleó observación y entrevista a gerentes de Recursos Humanos, a través de formulario elaborado con 10 preguntas, y a trabajadores con tres preguntas. Las Variables aplicadas fueron: educación para el trabajo, desarrollo humano, sector servicio, y empresas hoteleras de Barranquilla, período 2007-2009-I. El trabajo se justificó porque dio a conocer la importancia que tiene la educación para el trabajo y el desarrollo humano para la empresa hotelera y sus trabajadores, basada en competencias laborales, eje del éxito empresarial y buen camino para llegar a la competitividad. Se aplicaron teorías de Abraham Maslow, Gary Backerl, y lineamientos del Decreto 2888/07 del Ministerio de Educación Nacional. Los resultados encontrados fueron que las empresas hoteleras visitadas coincidieron en que la educación para el trabajo y el desarrollo humano de

sus trabajadores es prioritario. Se concluyó, entonces, que toda empresa, hotelera o no, debe brindarle atención a sus planes de capacitación que anualmente realizan como gestión de todo departamento de Recursos Humanos.



BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Secretaría de Educación. Competencias Laborales Generales: ruta metodológica para su incorporación al currículo de la educación media. Bogotá, Colombia, 2004.

AUSUBEL, David P., et al. Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo. México: Trillas, 1998.

CAFAM. Departamento de Investigación e Innovación Pedagógica. INEM Líder en la formación de competencias laborales. Convenio MEN – CAFAM. Módulos 1, 2, 3 y 4. Bogotá, 2005.

CASTILLO APONTE, José. "Administración de Personal". McGraw Hill.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihalyi. Creatividad. El flujo de la psicología del descubrimiento y la invención. Barcelona: Paidós, 1998.

DECRETO 2888 del Ministerio de Educación Nacional. Reglamenta la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano. Bogotá, Colombia, 31 de julio de 2007.

GESTIOPOLIS.COM. Tema: Ambiente laboral en la empresa moderna.

GUÍAS EDUCATIVAS 26 y 27, del Ministerio de Educación Nacional de Colombia, que amplían las explicaciones del Decreto 2888/07.

LEY 1014 26 enero 2006 "De fomento a la cultura del Emprendimiento"

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Propuesta de articulación de la Educación No Formal con la Educación Formal y el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo. Bogotá, Colombia, 2008.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Articulación de la educación con el mundo productivo. La formación en competencias laborales. Documento de Política, Bogotá, Colombia, 2003.

M.E.N. Competencias laborales: base para mejorar la empleabilidad de las personas. Documento de trabajo. Bogotá, Colombia, 2003.

M.E.N. Tendencias del mundo productivo y sus implicaciones en el perfil esperado de los trabajadores. Documento de trabajo. Bogotá, Colombia, 2003.

M.E.N. CORPOEDUCACIÓN. Aprendiendo en el ámbito laboral. Orientaciones para el desarrollo de prácticas, observaciones y espacios pedagógicos empresariales para la formación en competencias laborales. Documento de trabajo. Bogotá, Colombia, 2004.

Íbidem, _____. Modelo de acompañamiento para la implementación de la política de formación de competencias laborales en las secretarías de educación. Documento de trabajo. Bogotá, Colombia, 2004.

M.E.N. _____. Orientación para la formación de Competencias Laborales Generales en la educación media. Documento mimeografiado. Bogotá. Colombia, 2005

Íbidem, _____. Orientaciones para el diseño y mejoramiento de la oferta de Competencias Laborales Específicas en la educación media. Documento de trabajo. Bogotá, Colombia, 2005.

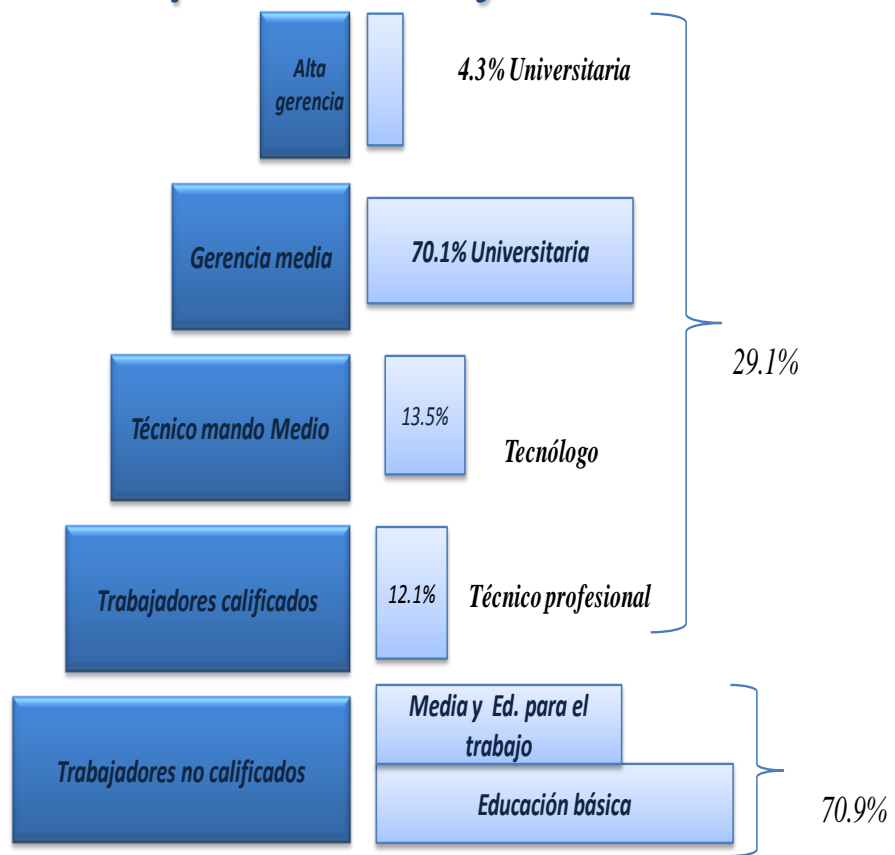
POZO, Juan Ignacio, et al. La solución de problemas. Aula XXI. Madrid: Santillana, 1999.

SENA. Servicio Nacional de Aprendizaje. Estructura curricular para la formación pedagógica de instructores del SENA. Módulos de formación básica. Bogotá, 2003.

www.mineducacion.gov.co www.colombiaaprende.com



Demanda Ocupacional vs. Oferta educativa



María Eugenia Escobar de Sierra

GRÁFICO 1: MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. Demanda Ocupacional Vs. Oferta Educativa. Gráfico elaborado por la Lic. María Eugenia Escobar de Sierra, donde se muestran los porcentajes de necesidades. Bogotá, 2008.



María Eugenia Escobar de Sierra

GRÁFICO 2: MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Alianzas que deberían implementar las empresas en general, para obtener el mejor desempeño laboral en sus trabajadores. Bogotá, 2008.

**ENCUENTRO INTERNACIONAL SOBRE COMPETENCIAS LABORALES.
ENTREVISTA CON EXPERTOS**

a) Las competencias laborales, una realidad colombiana

En este evento, organizado por el Sena y el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor), los empresarios, directores de Talento Humano y Jefes de Capacitación de las empresas conocieron las tendencias que se imponen en el mundo globalizado en materia gestión por competencias del recurso humano, dentro de las organizaciones.

Participaron: Leonard Mertens, consultor de empresas internacionales y de la OIT; Nina Billorou, consultora de Cinterfor; Pedro Coley, ex funcionario Sena, hoy asesor y consultor empresarial; Juan Bayona Ferreira, Director del SNFT del Sena, y John Jairo Díaz, Director de Formación Profesional del Sena, entre otros.



Momentos de la instalación del Seminario Internacional de Gestión de Recurso Humano por Competencias, organizado por el SENA. De izquierda a derecha: Juan Bayona, director del SNFT; Basilio Balli, presidente de la Directiva de Mesas Sectoriales; Eduardo González, presidente Comisión Nacional del Servicio Civil; Jorge León Sánchez, viceministro de Relaciones Laborales del Ministerio de la Protección

Social; y Esperanza Romero, directora de Talento Humano de Legis y presidenta de la Mesa Sectorial de Recursos Humanos.

b) Segunda Generación de competencias



Según Mertens «el mundo está entrando en la *segunda generación de competencias*, en donde las personas contribuyen al logro de los objetivos corporativos, con el desarrollo de unas funciones específicas y, además, aportan creatividad, innovación y mejoramiento continuo para hacer posible el cambio en los procesos productivos, ser más eficientes y rápidos y responder a las exigencias del mercado».

Leonard Mertens, aseguró que hacia allá están apuntando las empresas de hoy, *de clase mundial*; es decir, aquellas que son flexibles y capaces de enfrentar competitivamente los retos que implican el cambio. Reiteró el experto holandés que estos cambios son posibles en la medida en que las empresas modifiquen y modernicen su cultura organizacional, y reconozcan que su recurso humano es capaz de crear y de innovar, «lo que significa, necesariamente, que se creen espacios de autonomía, de reflexión y de análisis».

«Es imperativo romper esa cultura de muchos años, particularmente en las empresas latinoamericanas y, en especial, las colombianas; pues si hay algo que distingue a estos países es la enorme creatividad de sus gentes y eso hay que aprovecharlo e incorporarlo a los procesos productivos de las empresas», señaló Mertens. Otra de las ventajas de los sistemas de gestión por competencias del talento humano, según Mertens, «es que éstas se

convierten en un vehículo efectivo para acelerar el aprendizaje en las organizaciones».

c) Competencias, nueva herramienta empresarial



Para la experta uruguaya, Nina Billorou, la gestión por competencias del recurso humano «es fundamentalmente un instrumento de gestión, para que las organizaciones conozcan las competencias de su gente; tomar oportunamente las medidas para administrar y mejorar ese gran capital con que cuentan, prever y anticiparse a las necesidades, tanto en materia de formación, como del nuevo personal que entra a las empresas».

Nina Billorou, dijo que las empresas del futuro «serán las que trabajen, cada vez más, con los conocimientos que poseen, pero profundizándolos y sistematizándolos, así como potenciando las competencias laborales, la innovación y el mejoramiento continuo de su recurso humano».

Aseveró Billorou que las organizaciones tienen un enorme desafío, «pues la implementación y el desarrollo de competencias implica involucrar la totalidad de los recursos humanos, porque es la única forma de que estas se conviertan en los motores de la competitividad y productividad de las empresas».

«Cada organización puede elaborar su propio modelo de gestión por competencias, adaptándolo, desde luego, a su contexto, a su gente, a sus objetivos estratégicos», puntualizó.

d) Primero, las personas



Para Pedro Coley, consultor empresarial barranquillero, el impacto de las competencias en la competitividad de las empresas «es enorme, ya que para que una empresa sea competitiva no basta con que cuente con tecnología y recursos financieros, sino que, además, debe contar con recursos humanos competentes».

Pedro Coley, añadió que «las personas competentes deben estar debidamente formadas y la organización debe definir de manera clara y precisa las competencias de su talento humano».

«Las empresas modernas cuentan con un talento humano dispuesto a aprender, a contextualizarse en un entorno tecnológico pero, sobre todo, dispuesto a convivir», puntualizó Coley. Sobre los factores que hacen diferente a una empresa con respecto a las demás existentes en el mercado, enfatizó que «la diferencia está en cómo se apropian de un modelo de competencias y lo aplican para dar resultados inmediatos en la compañía».

Aseguró que «la formación por competencias de cualquier trabajador contribuye a la empresa a la que le está sirviendo y a las que posiblemente les servirá en un futuro». Resaltó el trabajo del SENA en el marco de las

mesas sectoriales, «que ha permitido la elaboración de un gran número de Normas de Competencia Laboral. Este, creo, es el esfuerzo más grande que se ha hecho en Latinoamérica, y no es fácil encontrar en otro país».

e) Consolidación del Sistema de Innovación en Colombia



A su turno el Director General del Sena, Darío Montoya Mejía, explicó a los empresarios y representantes de los sectores productivos los alcances y beneficios para el país de la Consolidación de un Sistema Nacional de Desarrollo Tecnológico, Innovación y Emprendimiento en Colombia.

f) Lanzamiento de Premio Nacional

En el marco del evento, el Sena hizo el lanzamiento del **Premio Colombiano a la Gestión del Recurso Humano por Competencias**, a través del cual la entidad le hizo un reconocimiento a las empresas que evidenciaron la aplicación exitosa de modelos de gestión de su recurso humano, fundamentado en el Enfoque por Competencias.

g) Metodólogos se actualizan



Sesenta y siete docentes y funcionarios, provenientes de 16 regionales del Sena y que participaron en el Evento Internacional de Gestión del Talento Humano por Competencias, recibieron actualización metodológica para la elaboración de las Normas de Competencia Laboral que se construyen en las 58 Mesas Sectoriales existentes a la fecha.



Actualización de 67 metodólogos, expertos en la elaboración de Normas de Competencias Laborales.

NOTA DE LOS AUTORES:

EN ESTE TRABAJO DE GRADO SE PRESENTAN GRÁFICAS Y TEXTOS REFERENTES A UN EVENTO REALIZADO SOBRE COMPETENCIAS LABORALES, PARA DEMOSTRAR CUÁN IMPORTANTE ES CONOCER ESTA HERRAMIENTA DE OBLIGATORIEDAD PARA EMPRESARIOS Y TRABAJADORES, SI SE QUIERE LLEGAR AL ÉXITO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE MÉTODOS ACTUALIZADOS CON BASE EN LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO.



ANEXO 1

ENCUESTAS REALIZADAS

Tal como se anunció en el Marco Geográfico de la Propuesta del presente trabajo de investigación, las encuestas se circunscribieron alrededor de diversas empresas hoteleras de Barranquilla situadas dentro de un área geográfica limitada, como son los situados en las siguientes zonas:

11.Carrera 50, Calle 76	Country Internacional Hotel
12.Carrera 49, 72-19	Hotel Barahona 72
13.Carrera 58, 70-41	Hotel Boulevard 58
14.Calle 74, 43-43	Hotel Imperial
15.Carrera 48, 70-136	Hotel Prado Internacional
16.Calle 75, 41D-79	Hotel Puerta del Sol
17.Carrera 48, 70-188	Hotel Versailles Inn
18.Calle 72, 48-50	Hotel Dos Mundos
19.Carrera 46, 75-41	Hotel Tarento Suite
20.Carrera 49, 72-20	Hotel & Suite Sorrento

Resultado de Convenciones:

- Entrevistados con alguna reserva
- Evitaron la entrevista

A continuación se anexan los formatos diseñados para tales encuestas.

ANEXO 2

CENTROS TÉCNICOS RADICADOS EN BARRANQUILLA DONDE PUEDEN CAPACITARSE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HOTELERA

Localidades Área Metropolitana y Sur Occidente
(Período 2007-2009-I)*

FUNDACIÓN LEONES EDUCANDO DMF

Cl 80 # 64-57 P- 3 Of-2

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3732993

Fax : (57) (5) 3732993

INCATEC

Cr 46 # 60-41

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3602875, (57) (5) 3685313

Fax : (57) (5) 3685085

ESCUELA SUPERIOR DE COSMETOLOGÍA Y ESTÉTICA DEL CARIBE

Cr 49C # 80-176

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3782154, (57) (5) 3737441

INSTITUTO ACADEMICO DE LA COSTA CARIBE

Cr 34 # 71-135

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3525131

Celular : (57) 3126223288, (57) 3003076097

ACADEMIA DE ARTE Y CULTURA DEL CARIBE

Cl 88 # 44-74

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3590635

A.S.A. ALIANZA DE SERVICIOS AERONÁUTICOS

Cr 44 # 82-80

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3593901

BARRIOS XIQUES BEATRIZ ELENA

Cl 59 # 25-141

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3475985

CEADS

Cr 42F # 80-132

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3784591

CEDEC

Cl 70 # 53-74 Of 402

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3600929

CENAMAC

Cr 18 # 23-60 Las Nieves

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3747858

CENATLÁNTICO

Cl 41 # 22-117

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3439630

CENCATAT

Cl 12 # 1C-108 El Carmen, Malambo

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3763292

CENTRO DE CAPACITACIÓN COOMONÓMEROS

Calle 72 # 50-41, piso 2

Colombia - Atlántico - Barranquilla

Teléfonos: 3587201 – 3584948 – 3589889

Fax: 3600315

CENTRO COMPU.RED

Cr 46 # 95-09

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3598338

Agregar a mis páginas amarillas

CENTRO EDUCATIVO DEL MOVIMIENTO DE LAS HERMANDADES DEL TRABAJO

Cl 44 # 46-72

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3405471

Agregar a mis páginas amarillas

CENTRO EDUCATIVO ITACA

Cl 51 # 38-76

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3720193

CENTRO INCA LTDA

Cl 57 # 46-103

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3608931

CENTRO INTEGRAL DE ATENCION

Cr 18 # 57-35

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3799289

CEPEDID

Cr 42F # 76-69

Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3569745

CETEC

Cr 27 # 43-31

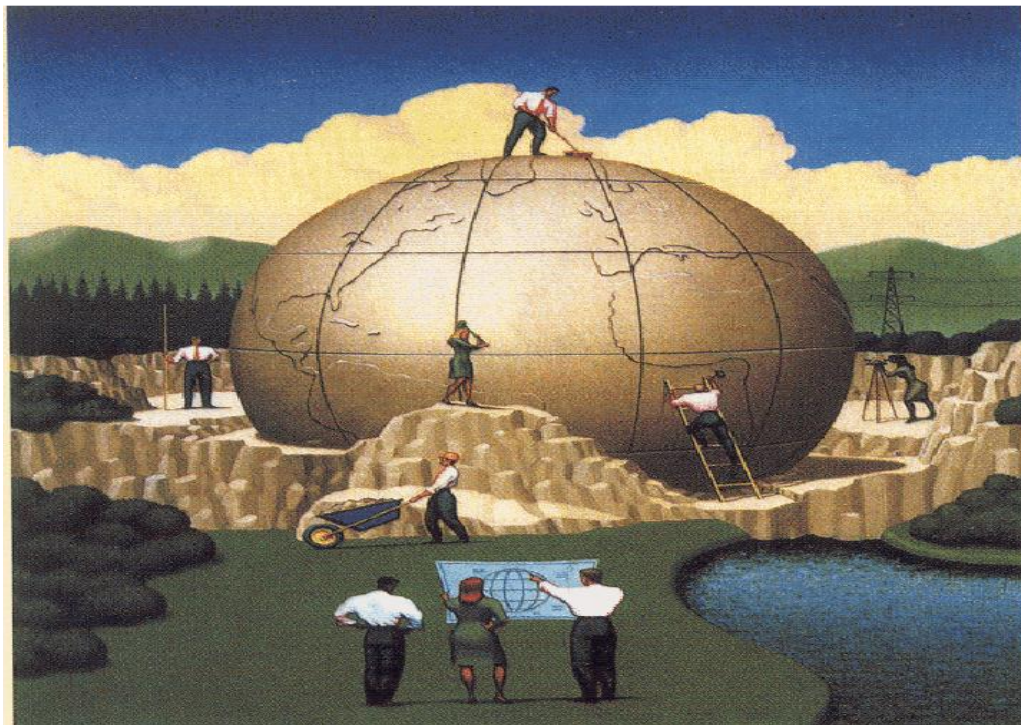
Colombia - Atlántico, Barranquilla

Teléfono(s) : (57) (5) 3720795

(*) Se ha tomado este período dentro de la delimitación del estudio, teniendo en cuenta la fecha de la Resolución 2888 de 31 de julio 2007, la cual reforma el anterior concepto de Educación No Formal por el actual de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

NOTA: Esta relación no confirma que todos los Centros Técnicos descritos ofrezcan el servicio educativo bajo la normatividad de la actual Resolución mencionada. Barranquilla, marzo 2009.





“Talento humano, Competencias, Educación para el trabajo, Eficiencia, Eficacia, Comunicación interna, Productividad, Competitividad, Valor Agregado, todas unidas, sin dejar ninguna por fuera sino encadenadas, son las piezas con las que se construye el mundo empresarial”.

JOSE ALONSO ARCOS ISAZA
BETTY JOHANA HORTA GÜETE
LUZ ELENA POLO MORILLO
Barranquilla, agosto 2009